

Міністерство освіти і науки України
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

Кафедра державного управління і права

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК З ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВЕ
УПРАВЛІННЯ»
для студентів спеціальності 074 «Публічне управління та
адміністрування»**



Полтава – 2016

УДК 005.334: 351.82 (07)
ББК Х 401.1 (4 Укр)
К 90

Рецензенти:

Божко В.М., доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри криміналістики, адміністративного та трудового права Полтавського юридичного інституту Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого

Паутова Т.О., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і права Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка
Протокол №_ від ____ 2016 р.

Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права.
К 90 Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

У навчальному посібнику систематизовано та проаналізовано матеріал щодо сутності антикризового управління, проблематики криз в публічному управлінні, методи аналізу кризових явищ, методи та організація моніторингу, сутність, стратегічні цілі і завдання антикризового управління, фактори антикризового управління, технології здійснення антикризового управління.

Посібник за змістом відповідає робочій навчальній програмі дисципліни та призначений для самостійного вивчення теоретичного курсу та виконання самостійної роботи студентами спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування».

© Кульчій І.О, 2016

78.01.01.03

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. КРИЗИ. КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	7
1.1. Сутність і зміст поняття «криза» і «антикризовий стан».....	7
1.2. Класифікація кризових явищ	10
ТЕМА 2. КРИЗИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	14
2.1. Механізм здійснення державної влади і кризи системи управління.....	14
2.2. Зумовленість та сутність криз у системі державного управління	20
2.3. Системна криза публічного управління.....	23
2.4. Профілактика та можливості подолання кризових явищ у сфері публічного управління.....	27
ТЕМА 3. МЕТОДИ АНАЛІЗУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	30
3.1. Діагностика криз в процесі управління.....	30
3.2. Методи моделювання діагностики кризових явищ і процесів.....	38
3.3. Роль і значення інформації в діагностиці криз	41
ТЕМА 4. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ.....	43
4.1. Моніторинг в системі антикризового управління	43
4.2. Ризики в антикризовому управлінні.....	45
ТЕМА 5. СУТНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	53
5.1. Цілі і завдання антикризового управління.....	53
5.2. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку.....	56
5.3. Функції антикризового управління	58
5.4 Методи антикризового управління	63
ТЕМА 6. МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	67
6.1. Зміст та можливості антикризового управління.....	67
6.2. Необхідність і проблематика антикризового управління	62
6.3. Сутність та особливості антикризового управління підприємством, установою, організацією	70
6.4. Принципи ефективності антикризового управління	72
6.5. Участь держави в антикризовому управлінні.....	75
ТЕМА 7. ОСНОВНІ ФАКТОРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	82
7.1. Загальні принципи управління та вибір стратегічних напрямів виходу з кризи	82
7.2. Інноваційна стратегія антикризового розвитку	84
7.3. Роль людського фактору в антикризовому управлінні	89
7.4. Механізм антикризового управління	92

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО	
УПРАВЛІННЯ.....	99
8.1. Організаційно-економічні передумови антикризового	
Управління.....	99
8.2. Основні поняття технології антикризового управління.....	100
8.3. Загальна схема процесу управління в кризовій ситуації.....	105
8.4. Схема розробки та прийняття управлінських рішень	
у кризовій ситуації	108
ВИСНОВКИ	111
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	118

ВСТУП

Для здійснення радикальних змін на рівні держави необхідно застосовувати адекватний механізм управління, за допомогою якого можна було б значно підвищити не тільки ефективність економіки, а й задіяти відповідні резерви та досягти рівноважного розвитку в різних суспільних сферах.

Відслідковування ситуації дає можливість прогнозувати проблемні ситуації, що виникають в органах влади на всіх етапах їх розвитку, а також заздалегідь розробляти процедури їх розв'язання з урахуванням часових обмежень щодо здійснення управлінського впливу та наявності комплексу ресурсів.

Усі перелічені фактори акумулюють в собі, як складова загального управління, антикризове управління. Крім того, через загострення кризи в Україні виникає потреба в ефективному антикризовому управлінні, а загальні тенденції розвитку науки управління зумовлюють необхідність розробки концепції антикризового управління. В її основу покладено поняття циклічного розвитку керованості, обмеженості ресурсів, браку часу, мотивації прийняття управлінських рішень тощо. Навіть цей, далеко не повний перелік свідчить про реальну небезпеку кризи у разі рівноважного розвитку системи та успішного управління. Тому нехай при усталеному функціонуванні економіки практично всі підприємства, організації, фірми мають вживати заходів щодо запобігання розвитку передкризових та кризових явищ. Криза - складне явище, яке має свої ознаки та стадії, певні причини та наслідки. Об'єктивно-суб'єктивний характер її формування, необхідність вивчення та усвідомлення причин, можливість одержання позитивних результатів у разі грамотного керівництва організацією, яка перебуває у стані кризи, дає підстави стверджувати, що криза не означає завершення функціонування системи (організації).

Важливими є антикризові аспекти державного управління, оскільки саме держава має регулювати ринкові відносини з точки зору їх ефективності та пом'якшення соціальних протиріч. Завдання держави - відслідковувати взаємозв'язок між масштабами і швидкістю перетворень та виникненням небезпечних тенденцій, що загрожують соціальній стабільності і безпеці держави.

Термін «антикризове управління» виник порівняно недавно. Багато хто вважає, що причиною його виникнення з'явилося поступове входження економіки в зону кризового розвитку, що викликало потребу ефективного механізму, здатного діагностувати наближення проблем, а головне, - зменшити негативні наслідки кризових явищ і процесів.

Корисно задуматися над тим, що таке криза, коли і чому вона виникає, яка її структура? Тоді стане ясно, що криза характеризується

безліччю взаємопов'язаних ситуацій, які підвищують складність і ризик управління. Можливі віддалення і вихід з кризи, його профілактика, переростання однієї кризи в іншу, не виключають небезпеку у сьогоденні і повернення кризи в майбутньому. Економіка функціонує циклічно, а тому сам процес розвитку породжує кризові ситуації, це - об'єктивна тенденція.

Наступ кризи визначається реальними тенденціями розвитку економіки, потребами їх періодичної реконструкції, а глибина і характер кризи залежать від ефективності управління.

Відомо, що основною потребою сучасного управління та головним чинником його ефективності є професіоналізм персоналу, який, у свою чергу, визначається підготовкою фахівців, здатних своєчасно розпізнавати і успішно вирішувати основні проблеми розвитку. Ось чому в процесі підготовки державних службовців необхідно оволодіти методологією антикризового управління.

ТЕМА 1. КРИЗИ. КЛАСИФІКАЦІЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1. Сутність і зміст поняття «криза» і «антикризовий стан»

Криза – це рішення, поворотний пункт, тяжкий перехідний стан [17]. У загальному вигляді криза - це конфлікт (один, кілька), який перейшов у стан антагоністичного протиріччя [1]. У сучасній літературі ще не встановилося загальновизнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи, яка характеризується цілісною сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів, суб'єктів і відносин з приводу розподілу і споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Позиції вчених досить різноманітні. Одні відносять їх лише до процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах органу влади, наприклад, існують тільки більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Ці проблеми нібито свідчать про кризу розвитку, не пов'язана з об'єктивними тенденціями, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами [1, 8, 11, 17, 37].

Такі уявлення однобічні і можуть мати негативні наслідки в управлінні організацією. Якщо з цих позицій розглядати внутрішнє управління, то при розробці, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи. Наскільки реальною при цьому буде стратегія, коли в дійсності кризи закономірні?

Поняття «криза» найтіснішим чином пов'язане і з поняттям «ризик», яке в тій чи іншій мірі впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Виключить з нього очікування кризи, і пропаде гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, а й цілком звичайні помилки.

На проблему кризи необхідно поглянути й в іншому ракурсі. Соціально-економічна система в загально прийнятій формі має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток.

Функціонування як підтримка стійкого стану, що характеризується цілісністю, якісною визначеністю, безпосередньо залежить від розвитку на новому рівні, відображаючи діалектичну єдність основних форм соціально-економічної системи. Наприклад, функціонування соціально-економічної системи характеризується обов'язковою наявністю предмета праці, засобів праці і людини, що здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування соціально-економічної системи можливе лише при певній відповідності цих ознак: засоби праці можуть змінювати його предмет, людина повинна володіти засобами праці, а результат має відповідати інтересам і потребам людини [1].

Розвиток характеризує зміни в предметі, засобах праці та в людині, критерієм чого є поява нової якості, що зміцнює стабільність і

гармонійність функціонування соціально-економічної системи або створює принципово нові умови для цього. Фактом розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності, негативна трансформація функціонування соціально-економічної системи.

Зв'язок функціонування і розвитку має діалектичний характер, що й відображає можливість і закономірність наближення та розв'язання криз. Функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення.

Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання криз. Кризи не обов'язково є руйнівними, вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, але їх наступ викликається не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи [17].

Кризи відображають не тільки суперечності функціонування та розвитку, але можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями та умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура та ін.).

Причини кризи можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації і суб'єктивні, що відображають помилки в управлінні, а також природні, характеризують явища клімату, землетрусу та ін. [1, 17].

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, другі - з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати. У розумінні кризи велике значення мають не тільки його причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Вихід з кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками, не можна виключати перехід у стан нової кризи, більш глибокої і тривалої.

Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час, що може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома чинниками: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Можливості управління залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що узгоджено з законами функціонування і розвитку соціально-економічної системи, яка прагне управляти своєю діяльністю (самоуправління), знижувати частку некерованих процесів. Можна припустити, що в майбутньому система взагалі виключить кризи з тенденцій розвитку, а нинішні кризи залишаться як приклад недосконалості управління [29].

Таке твердження виглядає логічним. Але вся практика розвитку суспільства та економіки в усі історичні періоди свідчить про зворотне. Незважаючи на «людську природу» криз, уникнути їх не вдається. Більше того, в багатьох випадках саме «людська природа» кризи є його причиною і джерелом.

Діяльність людини побудована на задоволенні його потреб, які змінюються нерівномірно і непропорційно, та знаходяться в постійному протиріччі не тільки в окремої людини, але й у цілих соціальних груп або класів суспільства. Суперечності інтересів і об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають можливість і необхідність криз. Саме це є основою всіх криз у соціально-економічній системі. Управління динамікою і взаємодією потреб людини ускладнюється там, де до системи його інтересів відносяться і прагнення до свободи, демократії, самостійності і самодіяльності [1].

У міру розвитку соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в її антикризовому розвитку, яке означає не бездумну протидію йому, а передбачення і впевнене, своєчасне і по можливості безболісне його подолання.

Отже, встановлено, що криза – це зібрана категорія, оскільки відрізняється певною об'єктивністю виникнення і є невід'ємною частиною закону еволюційного розвитку. Це проявляється в циклічних коливаннях різних за рівнем розвитку систем. Одночасно до «кризи» застосовне визначення закономірності критичного стану, яке відчувають під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів у тій чи іншій мірі, всі учасники суспільного виробництва незалежно від рівня матеріального добробуту населення, зрілості ринкових і постіндустріальних форм економічного розвитку. Основним проявом цієї суперечності стає проблема діагностування кризи, що наближається, і наслідків, які загрожують людям, системам, країнам, світовій економіці. Пошук відповідей на це питання призводить до необхідності досліджувати об'єктивні економічні закони та закономірності, а також тенденції формування, прояви та загострення кризових явищ у різних умовах.

1.2. Класифікація кризових явищ

Кризові явища, що виникають, прогресують і трансформуються, неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, а й за самою суттю. Необхідність у класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними, можливості зниження його гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

Існують загальні і локальні кризи. Загальні охоплюють всю соціально-економічну систему, локальні - тільки частина її. Це розділення криз за масштабами прояву, який носить умовний характер. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування. Генезису кризи можна виділити макро- та мікрокризи. Макрокризі притаманні досить великі обсяги і масштаби проблем, мікрокриза охоплює тільки окрему проблему [1].

Особливістю кризи є її ланцюгова реакція, яка може поширюватися на всю систему чи весь процес розвитку. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження його гостроти, або навпаки, коли здійснюється навмисна мотивація розвитку кризи.

За структурою відносин у соціально-економічній системі, по диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми: кризи виробництва і реалізації товару, взаємини економічних агентів, проблеми неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін. [16].

У групі економічних криз окремо можна виділити фінансові кризи, які характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях агентів економічних відносин через грошові вираження.

Соціальні кризи виникають при загостренні і протиріччі або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі по собі, наприклад, по приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відношення до екологічних проблем, з патріотичних почуттів.

Особливе становище в групі соціальних криз займає політична криза, яка зачіпає всі сторони розвитку суспільства і переходить у економічні кризи.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих

підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій або дочірніх фірм.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це проявляється в ділових конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю й ін., що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування і розвитку, помилках при частковій реконструкції та організації які народжують бюрократичні тенденції [5, с. 56].

Психологічні кризи також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини, які проявляються у вигляді стресу, що здобуває масовий характер, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним становищем.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях, можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу - загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками.

Наприклад, в даний час переживає явну кризу ідея мирного використання атомної енергії, при будівництві атомних електростанцій і кораблів.

За періодичністю визначають циклічні кризи, які пов'язані з циклічними коливаннями економіки та нециклічні кризи, не пов'язані з циклічними коливаннями економіки, а викликані причинами об'єктивного чи суб'єктивного характеру.

За безпосередніми причинами виникнення кризи розділяються на природні, суспільні, екологічні [1].

Перші викликані природними умовами життя і діяльності людини. До причин таких криз належать землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Все це не може не відбиватися на економіці, психології людини, соціальних та політичних процесах. За певних масштабів такі явища природи народжують кризи.

Причиною кризи можуть бути і суспільні відносини у всіх видах їх прояву. У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємини людини з природою - екологічних, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини.

Кризи також можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими). Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів виникнення кризи - потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

Несподівані кризи часто бувають результатом грубих помилок в управлінні, або будь-яких природних явищ, чи економічної залежності, що сприяє розширенню і поширенню локальних криз.

Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи і її характер). Може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання [1, 17].

Існують також кризи явні та латентні (приховані). Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є прихованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

Криз бувають глибокими і легкими. Глибокі, гострі кризи часто ведуть до руйнування різних структур соціально-економічної системи, протікають складно і нерівномірно, часто акумулюють в собі безліч протиріч, зав'язують їх у заплутаний клубок. Легкі, м'які кризи протікають більш послідовно і безболісно, їх можна передбачати, ними легше управляти.

Вся сукупність можливих криз поділяється також на групи криз, затяжних і короткочасних. Фактор часу в кризових ситуаціях відіграє важливу роль. Затяжні кризи, як правило, проходять болісно і складно, часто є наслідком невміння управляти кризовими ситуаціями, нерозумінням сутності та характеру кризи, її причин і можливих наслідків.

Криз різної періодичності, частково збігаючись у часі, доповнюють і посилюють один одного, роблять більш важким вихід з кризи, посилюють руйнівні тенденції. Кризи в складних сферах, що розвиваються одночасно, набувають синергетичний ефект, поглиблюються в результаті взаємодії, але зате ведуть до суттєвого оновлення. Найважливішим кінцевим результатом кризи є якісний стрибок, перехід до нового етапу в розвитку системи або до нової системи. Однак характер підйому після кризи неоднаковий. Що ж до найближчих наслідків криз, то в них поєднуються руйнівні, негативні з позитивними, причому в самий гострий період кризи перші явно переважають, а потім ситуація змінюється [1].

Огляд наукових публікацій з проблеми економічної кризи з позицій різних сфер його виникнення і відповідної методології дослідження свідчить про певний ступінь умовності і фрагментарності при визначенні наслідків для господарської діяльності підприємств, галузей, країн і світової економіки [10, с. 17].

У запропонованих нами класифікаціях криз, у тому числі за наслідками для стратегічного сталого розвитку, при поділі їх на позитивні і негативні прийнятий критерій оцінки показників, що характеризують перехідний стан, при якому існуючі (реальні) засоби досягнення цілей стають неадекватними економічним реаліям моделі глобального розвитку, що призводить до непередбачуваних ситуацій і новим проблемам. Це насамперед стосується порушення об'єктивного економічного закону пропорційного збалансованого розвитку, яке знаходить відображення в

диспропорції і розбалансування всіх систем (господарюючі суб'єкти, галузі, регіони, країна), що забезпечують оптимальні швидкості та інтенсивність розвитку, ефективне співвідношення державного планування та місцевого самоврядування, зниження рівня питомої витратності (витратоємкості, трудомісткості, енергоємності, ресурсоємності тощо) на основі концепції ефективного розвитку.

Наприклад, прискорення інноваційних процесів за рахунок техніко-технологічного оновлення виробничих галузей без відповідної модернізації господарського та управлінського механізму призводить до нераціонального витрачання ресурсів і, в кінцевому рахунку, викликає кризу всередині конкретної соціально-економічної системи.

Класифікація криз має велике значення в їх розпізнаванні, а отже, і успішному управлінні ними. Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як його параметри, «підказують» або визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалих управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і обґрунтовано оцінювати можливості їх вирішення.

Питання для самоконтролю:

1. Причини виникнення циклічного економічного розвитку.
2. Взаємозв'язок малих та великих циклів.
3. Функції, які виконує криза.
4. Класифікація кризових явищ з позицій вияснення засобів і способів управління кризами.
5. Характеристика фаз циклу.

ТЕМА 2. КРИЗИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Механізм здійснення державної влади і кризи системи управління

Практика свідчить, що ринкові відносини не можуть ефективно розвиватися без участі держави. Держава покликана регулювати цей процес, щоб пом'якшити соціальні протиріччя і впливати на економіку з випереджальним розвитком пріоритетних галузей.

У різних країнах та в різні періоди держава дещо по-різному брала участь у регулюванні економіки. Функціонування економічних систем макро- та мікрорівня перебуває в постійній залежності від політичної динаміки. Центральним політико-економічним інститутом держави є державна влада, яка реалізується через систему різних державних інститутів (органи влади та органи державного управління соціально-політичними і економічними процесами) [17].

Головними питаннями, що визначають стан державної влади і системи управління, є: якою мірою і яким чином державна влада в процесі її реалізації враховує загальні інтереси громадян; як здійснюється практичне управління суспільними процесами.

При цьому слід також враховувати такі основні закономірності:

- 1) чим більше звернень, запитів і потреб громадян задовольняється, тим ширша соціальна база, більша довіра до влади;
- 2) чим більше розчарувань у політиці державної влади, тим більше скорочуються соціальна база і довіра до неї, і може настати момент, коли вона позбудеться підтримки частини виборців, воля яких послужила першоджерелом влади, а це ґрунт для дестабілізації державного управління, кризи державної влади.

Публічне управління як спосіб реалізації державної влади - це [17]:

- 1) право, можливість і здатність держави через державні органи і посадових осіб впливати на відносини і діяльність людей;
- 2) система відповідних інститутів і державних органів, що приймають владні рішення;
- 3) діяльність осіб, наділених відповідними владними повноваженнями.

Сутнісними ознаками державної влади і системи публічного управління є легітимність (визнання суспільством їх законності і правомірності); офіційний характер (регламентованість Конституцією і законами); структурованість апарату влади (наявність спеціально створених і взаємодіючих інститутів влади); обов'язковий характер її рішень; наявність права нелегітимного примусу і використання спеціальних служб; можливість скасовувати постанови і рішення недержавних політичних організацій у встановленому законом порядку;

володіння виключними правами (наприклад, законне вилучення частини доходів громадян і організацій за допомогою оподаткування) [17].

Органи державного управління - це посадові особи та організації, які уповноважені здійснювати державно-управлінську діяльність. В органах влади та управління різна природа і функції. Влада - це делеговане населенням право на володіння, використання, розпорядження. Управління - це делеговане владою виконання частини її функцій, один із способів реалізації влади. У зв'язку з цим слід розрізняти життєві цикли державної влади і державного управління. Етапи формування (I етап), розвитку (II етап), збалансованого здійснення (III етап), старіння і розпаду (IV етап) державної влади та аналогічні процеси життєвого циклу системи державного управління не збігаються в часі та за амплітудою, хоча державне управління має аналогічні цикли. Як правило, хвильова динаміка життєвих процесів державної влади дещо випереджає відповідні зміни в системі державного управління. Така невідповідність і лежить в основі криз державного управління [17, с. 28].

Сутнісними ознаками кризи управління є [37, с. 25] :

- 1) розбалансованість системи макроекономічного регулювання;
- 2) політизація економічних та соціальних процесів;
- 3) нездатність державного апарату регулювати політико-економічні процеси традиційними методами;
- 4) втрата контролю над функціонуванням життєзабезпечуючих суб'єктів господарювання.

Криза публічного управління являє собою перехідний стан політико-економічної системи держави, особливістю якої є виникнення конфліктів між елементами самої системи, які мають, як правило, вертикальний характер. Головною метою публічного управління є надання процесу вирішення наявних конфліктів такої форми, яка б забезпечувала мінімум політичних, економічних та соціально-етичних втрат, які при цьому неминучі.

Державна влада, будучи за своєю сутністю соціальною і публічною, пройшла разом із суспільством складний шлях розвитку, приймаючи різні форми на основі офіційних політичних (публічних) правових рішень й нормативних актів, маючи можливість надавати вплив на окремі соціальні групи, відносини і процеси.

Орган державного управління - це заснована в установленому (офіційному, юридичному) порядку структура, що виконує від імені держави конкретну функцію у відповідності зі своїм призначенням, що володіє організаційною єдністю, власного компетенцією, повноваженнями, які він повинен реалізовувати у межах своїй діяльності. Органом державного управління може бути посадова особа або спеціалізована структура, уповноважені державою на реалізацію владно-управлінських функцій [17, с. 32].

Органи державного управління являють собою сукупність всіх суб'єктів державно-управлінської діяльності, включаючи суб'єкти державної влади. Вони створюються як робочий механізм представницької, виконавчої та судової влади, який забезпечує їх ефективну організацію та функціонування.

Важливо підкреслити, що державна влада та органи державної влади не одне і те ж. Механізмом виявлення волі більшості є референдуми з найважливішими питаннями, а також демократичні вибори.

Ресурси державної влади можуть бути фінансовими, економічними, природними, демографічними, соціальними, інформаційними, ідеологічними, силовими. В арсеналі найважливіших ресурсів державної влади - право, яке дає можливість право керувати на основі компетентності, що визначають здатність осіб, наділених владними повноваженнями, приймати рішення. Ресурси дозволяють заохочувати і карати, стимулювати і примушувати, переконувати і використовувати всі прийоми й засоби [17, с. 33].

Таким чином, державна влада і управління як спосіб її реалізації - це:

- право і обов'язок державних органів впливати на всю сукупність соціально-економічних взаємовідносин у країні;
- система органів державної влади;
- діяльність осіб, наділених відповідними владними повноваженнями.

Криза публічного управління - це особлива форма політичної системи суспільства, органів державної влади, що супроводжується нестабільністю, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, розбалансованістю політичних інститутів, загостренням соціальних конфліктів, наростанням суперечностей у суспільстві й нездатністю державної влади керувати попередніми традиційними методами. Криза державного управління розвивається поетапно [37, с. 34].

Перший, початковий етап характеризується чисельними конфліктами в суспільстві які носять стихійну форму.

Другий етап - розвиток конфліктних ситуацій до такого ступеня, коли вони вже не можуть бути вирішені шляхом компромісів і відображають функціональний розлад механізмів діяльності державної влади, громадських інститутів, невідповідність структур, форм і методів управління змінених соціально-економічних умов.

Третій етап - розвиток і загострення кризи, що включають розпад існуючих політичних структур і владними органами своєї сутнісної якості надавати вплив на суспільні процеси. У перехідний період розвитку суспільства в якості основної конфліктної домінанти виступає всеосяжний соціально-політичний конфлікт, пронизливий всі найважливіші сфери суспільного життя.

Суть перехідного періоду в тому, що на зустрічних напрямках протікають два процеси - демонтаж традиційних державних інститутів, звичок і стереотипів у реалізації владних функцій, з одного боку, і нарощування абсолютно нових, нетрадиційних інституційних структур, а також правил і норм політичної поведінки, - з іншого.

Перехідний період означає також і глобальний поворот, коли в економічному і політичному просторі одночасно співіснують носії різних, часом протилежних інтересів і цінностей. Це і виявляється в конфліктах. Специфіка соціально-політичних конфліктів перехідного періоду полягає в тому, що якщо в умовах суспільної стабільності вони носять переважно горизонтальний характер (боротьба в рамках режиму), то в перехідний період вертикальний - боротьба проти режиму за встановлення нової влади.

У цілому, конфлікт публічного управління, або політичний конфлікт – це завжди протистояння з приводу здійснення або перерозподілу влади. Дозвіл і усунення цих конфліктів, знаходження компромісу і згоди в тій конкретній ситуації є найважливішим імперативом, «нагальною потребою» державної влади. Напруженість наростає через невміння вчасно контролювати і регулювати цей процес.

Послідовність тактичних дій з управління конфліктом може виглядати наступним чином [17, с. 35] :

- інституціоналізація - встановлення норм і правил вирішення конфлікту;
- легітимізація - постановка правової процедури в жорстку залежність від добровільної відповідальності більшості учасників конфлікту дотримуватися запропоновані норми і правила; структурування протистоячих груп;
- редукція конфлікту, тобто його поступове ослаблення за рахунок переведення на інший рівень.

Існують різні інститути, які сприяють розв'язанню конфліктів «в обхід» держави. Втручання державно-адміністративних органів необхідно і в тому випадку, якщо конфлікти загрожують інтересам населення, якщо виникає загроза правовому порядку в разі вчинення суб'єктами конфлікту проти незаконного насильства, а створюється загроза національній безпеці, (загальносистемна криза означає, що настала розбалансованість системи, так як не усувається без кардинальної зміни існуючого соціально-економічного ладу).

Запобігання конфліктів органами державної влади та управління [37, с. 46] :

- правове забезпечення їх діяльності, встановлення демократичної процедури законотворчості, дією всіх державних органів у рамках і на основі закону, дотримання правових процедур вирішення спорів - все, що

- фундаментальну основу і вектор руху суспільно-політичної системи до правової держави, цивілізованого правопорядку.

Іншим, не менш важливим, засобом профілактики кризових ситуацій є підпорядкування правового статусу державних органів, політичних партій, громадських організацій і рухів, місцевого самоврядування.

Провал соціально-економічних реформ, або невиконання основних вимог означає нездатність системи державної влади самоорганізуватися і виконати суспільні функції призводять до тієї критичної точки, з якої структурно-функціональна криза переростає в дисфункціональну, загальносистемну. Це небезпечний вид кризи, уникнути яку можливо тільки в умовах антикризового управління.

Імовірність кризи визначається ризикованим розвитком, яке проявляється в процесі виникнення кризи та небезпеки кризових ситуацій. Кожна організація, окрема фірма, підприємство, офіс, акціонерне товариство, банк, страхова, туристична компанія та ін., а також структурні одиниці системи державного управління мають свої конкурентні переваги, свої можливості його реалізації, підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні та специфічні.

Зовнішні фактори характеризують економічну кон'юнктуру, ступінь впливу якого залежить від галузі й масштабів діяльності, форми власності, а також від внутрішніх чинників, професіоналізму управління, персоналу, соціальної атмосфери, економічного потенціалу та ін.

Організація може успішно протидіяти кризовим явищам використовуючи методологію антикризового управління.

Для кожної організації характерна своя комбінація причин і умов розвитку кризи. Фактори виникнення криз можуть бути різними. Але дуже важливо бачити симптоми кризового розвитку і своєчасно застосовувати методи антикризового менеджменту.

До проблеми виникнення криз можна підійти і з системологічної позиції. Система в процесі своєї життєдіяльності може перебувати в нестійкому стані. Розрізняють статичну і динамічну стійкість. На стійкість системи впливають зовнішні і внутрішні чинники [31, с. 5].

Специфіка криз в Україні виявляється в тому, що кризи публічного управління зазвичай виникають при вичерпаності кредиту довіри нижчих інстанцій вищим і мають яскраво виражений емоційно-іраційний характер.

Для вертикального (патерналістського) товариства конфлікти частіше розвиваються в площині: центр - регіон, директор - робочий, адміністрація - місцеві жителі при серйозному блокуванні зворотного зв'язку і шляхів пошуку консенсусу. У результаті виходить замкнуте коло: реальне зниження соціальної напруженості в конкретному місті, на підприємстві за рахунок використання конфронтаційних ритуалів

вирішення конфліктів, провокується зростання напруженості в суспільстві в цілому [17, с. 54].

Великим джерелом конфліктності між державною владою і населенням є відчуження на ґрунті різноскерованості інтересів громадян і чиновників (політичних і державно-адміністративних посадових осіб), які, на думку більшості населення, не дбають про інтереси пересічних громадян, а стурбовані тільки відомчими, корпоративними та особистими.

Дослідники виокремлюють не тільки джерела, а й безпосередні чинники, причини, що поглиблюють недовіру громадян до органів влади. Це [1, 17, 37] :

- технологічні, коли органи державної влади в силу тих чи інших обставин (відсутність відповідних структур і фахівців) не беруть або не можуть роз'яснити громадянам цілі та методи конкретної політики, аргументувати (виправдати) характер і зміст своєї діяльності в умовах, в яких вони змушені працювати і приймати рішення;

- причини культурноісторичного характеру, зокрема, пролонгація негативного ставлення громадян до органів влади, що привласнила собі все і зберегла за собою всі державні інститути;

- причини організаційного характеру, що пов'язані з невмінням державного апарату, в силу - його низької компетентності та непрофесіоналізму при організації практичного виконання прийнятих державних рішень, де особливу значимість набувають стиль та методи роботи органів держслужби;

- причини політидеологічного характеру, які викликані відчуженням влади від суспільства, подолання якого сприяє створенню програм реального підйому економіки, суспільної життєдіяльності, об'єднує розрізнені соціальні сили щодо досягнення загальнозначущих і перспективних цілей.

Механізмом антикризового управління щодо попередження та запобігання кризових явищ, реформи, які передбачають кардинальне перетворення політичних, економічних і соціальних відносин, що проводяться державною владою в цілях якісного оновлення системи державного управління. Реформи здійснюються як еволюційний розвиток суспільства, з опорою на традиції, що склалися, державно-суспільні засади з перетворенням прогресивно-консервативного характеру, коли частина «минулого» зберігається заради майбутнього. Якщо реформи за своїми методами і засобами призводять до переривання еволюційного розвитку, розриву традицій, така прискорена модернізація може бути визначена як «революція зверху».

Провал соціально-економічних реформ, або невиконання основних вимог означає нездатність системи державної влади самоорганізуватися і виконати суспільні функції призводять до тієї критичної точки, з якої структурно-функціональна криза переростає в дисфункціональну,

загальносистемну. Це небезпечний вид кризи, уникнути яку можливо тільки в умовах антикризового управління.

2.2. Зумовленість та сутність криз у системі державного управління

Криза публічного управління - особливий переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, підвищенням критичної активності мас.

Ознаки кризи публічного управління [37, 45] :

- загострення економічних і соціальних конфліктів з яскраво вираженим політичним характером, оскільки вимоги адресуються структурам влади щодо зміни політичного курсу, стратегії та методів управління;
- нездатність державної влади керувати конфліктами, що поглиблюються, регулювати соціально-економічні процеси і відносини колишніми традиційними методами;
- розбалансованість структурно-функціональної системи управління і політичних інститутів влади, розрив конструктивних зв'язків з навколишнім середовищем; крах легітимності державної влади; напружений стан у суспільстві.

Криза публічного управління за цими ознаками розвивається поетапно [17, с 55]. Перший, початковий етап, характеризується виникненням багатоланкових конфліктних ситуацій у різних сферах суспільного життя. У гнучких плюралістичних системах кризи є джерелом нового підйому суспільного розвитку, вони відіграють стабілізуючу роль, а в ригідних (жорстких) суспільно-політичних системах - дестабілізуючу роль, поглиблюють політичну кризу.

Другий етап - розвиток конфліктних ситуацій у суспільстві до межі, коли вони не можуть бути врегульовані шляхом компромісів і відображають функціональний розлад механізмів діяльності державної влади, суспільних інститутів, невідповідність структур, форм і методів управління соціально-економічними умовами, що змінилися.

Третій етап - розвиток і загострення кризи, розпад існуючих політичних структур, що призводить до знецінення державної влади, неможливості владних органів впливати на суспільні процеси. У цьому разі йдеться про **загальносистемну кризу управління**, яка характеризується невідповідністю економіки, соціальної сфери, політики, права та розбалансованістю системи, що не може бути подоланою у рамках (без зміни) існуючого соціально-економічного ладу.

Звичайно, що виділення зазначених етапів є умовним. На практиці все набагато складніше. Між цими етапами немає чіткого розмежування.

Ознаками прояву системної кризи публічного управління є [17] :

- тривалий, прихований або явний параліч державної влади, повна втрата державними структурами можливостей, потенціалу управлінського впливу, стратегічної ініціативи і творчості, проголошення владними особами популістських обіцянок, кадрові зміни;
- підвищена критична активність, тиск незадоволених мас;
- абсолютне і відносне зuboжіння значної частини населення, різке зниження рівня життя, порушення звичного способу життя людей, які втратили роботу, достатній матеріальний добробут.

Відомо, що конфлікт є об'єктивним елементом людських відносин. Він постійно присутній і не піддається абсолютному усуненню. У перехідний період розвитку суспільства основною конфліктною домінантою виступає всеосяжний соціально-політичний конфлікт, що пронизує всі найважливіші сфери суспільного життя. Суть перехідного періоду в тому, що одночасно відбуваються два процеси - зміна традиційних державних інститутів, звичок та стереотипів у реалізації владних функцій і розвиток нових, нетрадиційних інституціональних структур, правил і норм політичної поведінки. Перехідний період означає також і глобальний поворот, коли в економічному та політичному просторі одночасно співіснують носії різних, часто протилежних цінностей. Це і проявляється в конфліктах. Специфіка соціально-політичних конфліктів перехідного періоду полягає в тому, що точиться боротьба за встановлення нового режиму.

Соціально-політичні конфлікти зумовлені зіткненням таких тенденцій:

- об'єктивно існуючою та офіційно задекларованою необхідністю переходу суспільства з ригідного до плюралістичного стану і суб'єктивним тяжінням до використання колишніх, жорстких механізмів управління суспільством і державою;
- первинною спрямованістю на кардинальні демократичні перетворення політичних відносин в інтересах суспільства і намаганням провести їх лише в інтересах нових, оновлених політичних еліт;
- «волею ринку» і штучним створенням нерівних стартових можливостей щодо ефективної участі суб'єктів суспільства в ринкових відносинах;
- необхідністю більш прогресивного устрою внутрішньо- і міждержавних національних відносин і разом з тим застосування диктату для реалізації вузькокорпоративних цілей.

У перехідний період істотно зростає і найчастіше стає визначальною роль свідомості, надбудовних механізмів, політико-ідеологічних факторів. В умовах, коли суспільство перевантажене протистоянням ціннісних

світоглядних установок, врегулювання конфліктів стає утрудненим, оскільки жодна із сторін (політичних партій) не бажає сприйняти трактування ситуації, запропоноване іншою.

Загалом конфлікт державного управління - це завжди боротьба щодо організації, здійснення та перерозподілу влади. Врегулювання та усунення цих конфліктів, досягнення компромісу в кожній конкретній ситуації є найважливішим завданням державної влади. З'являється проблема формування нової сучасної парадигми розвитку державного управління і перетворення державної влади в організуючий та стабілізуючий центр суспільства.

Дестабілізація в країні виникає не тому, що існують конфлікти. Вони були і завжди залишаться в людському суспільстві. Напруження виникає через невміння вчасно виявити, контролювати і регулювати цей процес, тобто керувати ним. Управління конфліктами означає [37, с. 56]:

- 1) врегулювання, усунення, стримування або навіть ініціювання деяких конфліктів в інтересах суспільства або окремих його суб'єктів;
- 2) задоволення обопільних інтересів конфліктуючих сторін;
- 3) введення конфлікту в "правовий коридор", підпорядкувавши його певним правилам;
- 4) оптимізація більшості соціально-політичних конфліктів на будь-якому рівні і на будь-якій стадії шляхом встановлення норм і правил їх врегулювання; дотримання запропонованих норм і правил; поступове послаблення конфлікту за рахунок переведення його на інший рівень;
- 5) надання конфліктному процесу форми, що забезпечує мінімізацію неминучих політичних, соціальних, економічних і моральних втрат. Стратегічна установка стосовно соціально-політичних конфліктів формулюється як перетворення масштабних, гострих і небезпечних конфліктів на численні дрібні, негострі і безпечні. Необхідно максимально можливе виключення з життя суспільства конфліктів з підвищеним рівнем невизначеності, а отже, з низькою контрольованістю;
- 6) послаблення зазначених протиріч і гармонізація соціально-політичних відносин, у першу чергу, за рахунок створення механізму адекватної передачі "кризового сигналу" знизу вверху;
- 7) розгляд конфлікту як на цінності, оскільки він вказує на окремі проблеми і допомагає краще сформулювати мету політики, взяти під контроль небезпечні точки, відкрити нові напрями соціального розвитку;
- 8) профілактика конфліктів, запобігання їм.

Керувати означає передбачати і запобігати, у противному разі державна влада приречена боротися із симптомами конфліктів замість того, щоб усувати їх причини.

В умовах кризи основою розвитку теорії і практики державного управління стає розробка антикризової програми оперативного реагування, впровадження в життя оптимальних процедур пошуку і узгодженого

прийняття управлінських рішень усіх рівнів, передбачення в цих процедурах реальних можливостей коригування помилок.

Антикризові заходи мають призупиняти, мінімізувати порушення звичного способу життя людей, передбачати компенсацію втрат, спричинених управлінським впливом на економічне, фінансове, духовне середовище життя. Необхідно усвідомлювати і пам'ятати, що важливим узагальнюючим показником соціальної ефективності управління є відчутті прогресивні зміни у житті населення.

2.3. Системна криза публічного управління

Системна криза - це така взаємна невідповідність економіки, соціальної сфери, політики, права тощо, тобто розбалансованість системи, яка не може бути змінена в рамках існуючого соціально-економічного ладу [17, с. 51].

Спинимося на основних характеристиках складових системної кризи державної влади в Україні, для того щоб осмислити, в якому сегменті ми перебуваємо, а також причини тотальної невідповідності влади до нової ситуації.

Більшість конфліктів, що спостерігаються сьогодні у нашому суспільстві, мають нормативний характер. Вираз «гра без правил» дійсно є ознакою системного хаосу. Навіть статті Конституції дають підставу для конфліктів, оскільки допускають диспропорцію в розподілі повноважень між гілками державної влади, реалізацію принципу поділу влади по горизонталі і вертикалі [17, с. 51].

Тут однією з конфліктологічних складових є баланс конституційних повноважень президентської, представницької і виконавчої влади.

Проблемою є правове врегулювання ролі Президента України, необхідність перегляду принципів відносин з парламентом і Кабінетом Міністрів. У противному разі поглиблення конфлікту інституціоналізації влади може зруйнувати сформовану форму державної влади неправовими методами, призвести до встановлення авторитарного режиму.

Закладена Конституцією змішана (президентсько- парламентська) модель державної влади на практиці виявилася конфліктною саме через подвійну легітимність.

Президент і парламент обираються на основі загального голосування і мають усі підстави приписувати собі представництво інтересів народу, посилаючись на отриманий від народу мандат. Власне, кажучи, практично в усіх країнах, де так чи інакше практикувалася змішана республіканська форма правління, виникали серйозні державно-політичні кризи і конфлікти, Президент і парламент мали недостатньо стимулів до об'єднання своїх зусиль. У нашій країні ситуація ускладнюється кризовими обставинами перехідного періоду. По суті, боротьба президентських і парламентських структур точиться не тільки за ключову

роль у виборі шляхів розвитку суспільства, а й за монополію в процесі перерозподілу влади і власності. І ця боротьба спричиняє кризу державності, руйнуючи конституційну основу організації державної влади.

Складовими кризи державності в Україні і дуже помітними його проявами є парламентська та урядова кризи.

Криза парламенту як інституту влади має подвійну природу.

По-перше, це результат виключення з його відання найважливіших сутнісних повноважень, послаблення його статусної ролі. Парламент прагне якомога активніше використовувати свої конституційні права, знайти відповідну нішу в системі влади.

Криза парламенту може розвиватися й у випадку, якщо в межах парламенту конфлікти множаться, накладаються один на одний і прийняття політичного рішення стає неможливим.

Конфлікти виникають у парламенті між партійними фракціями, між парламентом і урядом, між парламентом і Президентом, між парламентом і групами тиску тощо. Проявами цих конфліктів можуть бути: тривала відсутність необхідного кворуму для ухвалення рішення, гостра конфронтація парламентських фракцій, що не дає змоги прийняти загальне рішення. За таких обставин парламент не може виконувати свої законотворчі функції, що, по суті, означає параліч представницької гілки влади. Урегулюванню такої ситуації сприяє розпуск парламенту Президентом країни і призначення нових парламентських виборів. Однак цей надзвичайний захід пов'язаний з непередбаченими бюджетом витратами і, головне, здатний дестабілізувати ситуацію.

Урядова криза є також наслідком об'єктивних причин і суб'єктивних факторів. Розподіл конституційних повноважень на користь президентської влади створює двозначне нестабільне становище виконавчої влади. Уряд визначений Конституцією як вищий орган виконавчої влади. А подвійна залежність уряду (відповідальність перед Президентом України та підконтрольність і підзвітність Верховній Раді України) робить проблематичною самостійність виконавчої влади в оперативній діяльності. Уряд у конфліктах з парламентом спирається на підтримку Президента, що начебто підсилює позиції виконавчої влади, але при цьому вони не застраховані від того, що своїм указом Президент у будь-який момент може відправити його у відставку. Доля державності і прогнози розвитку системної кризи - у бік її наростання чи згасання безпосередньо залежать від динаміки процесів в суспільстві.

В основу системної кризи сучасної України покладено основне протиріччя, що існує в суспільстві - між суб'єктами влади, що здійснюють реформи, з одного боку, і основною масою громадян - з другого, а це призводить до звуження соціальної опори правлячого режиму, появи у людей відчужено-ворожого ставлення до держави.

Наростання конфлікту між владою і суспільством пояснюється насамперед тим, що знижується рівень життя. Посилюється ефект «вторинного невдоволення», зумовлений значною нерівністю і відносним погіршенням стану населення при зростанні розриву між зuboжінням більшості і багатства інших.

Проте в політизованому суспільстві часом важко визначити, які фактори впливають на настрій конкретних соціальних груп: економічне становище, ступінь соціальної захищеності, політичні переконання чи щось інше. Очевидно, сукупність усіх факторів створює нестабільність.

Індикатором нестабільності є соціальне напруження. Це певна фаза визрівання соціального конфлікту, особливий соціально- психологічний стан суспільства, для якого характерне латентне чи відкрите неприйняття сформованих суспільних умов, наявність руху протидій і рішень владних структур. За оцінками професійних експертів, рівень потенціалу протесту досить високий. Реальний протест може спиратися лише на певну політичну ідею, певні політичні організації.

Саме відсутність політичних суб'єктів, здатних організувати й очолити рух протесту, об'єднати депресивне суспільство, взяти ситуацію під контроль, створює небезпеку соціального вибуху (не плутати із соціальною революцією, що вимагає організації).

Соціальний вибух, привід до якого може виникнути зненацька є некерованим, він може набути форми бунту - безглузлого і жорстокого, який може призвести (як і революція і зверху, і знизу), до подальшого розпаду суспільства і держави [17, с. 53].

Можна, звичайно, уявити собі й інше. Відбуваються нормальні процеси в суспільстві. Зруйнована одна система - створюється інша. Після розпаду всякої системи певний період спостерігається хаос. Потрібен час, щоб у цьому хаосі виникли центри тяжіння, почалася кристалізація публічних структур. Тоді і мають з'явитися партії, нові еліти і т. ін. Але часу - завжди бракує. Люди ж хочуть жити добре сьогодні, а не очікувати невизначеного майбутнього.

Отже, завдання полягає в тому, щоб швидше знайти цивілізовані форми і способи подолання конфронтації, досягнення національної злагоди; цивілізовані тому, що стабільність може досягатися двома шляхами: на основі насильства або на демократичній основі.

В умовах кризи генеральним вектором теорії і практики державного управління стає не орієнтація на кінцеві, нехай навіть дуже прогресивні цілі (наприклад «побудови правової держави»), а розробка антикризової програми оперативного реагування, впровадження в життя оптимальних процедур пошуку і узгодженого прийняття управлінських рішень усіх рівнів, передбачення в цих процедурах реальних можливостей коригування помилок.

Антикризові заходи мають припиняти, мінімізувати руйнування способу життя людей, передбачати компенсацію втрат, зумовлених управлінським впливом на економічне, фінансове, духовне середовище.

Кожному керівникові необхідно усвідомити, що важливим узагальнюючим показником соціальної ефективності управління є прогресивні зміни у способі життя населення.

Державна політика, що суперечить цьому, виявляється неієздатною. Видається, назріла об'єктивна потреба в серйозному коригуванні критеріїв оцінки ефективності діяльності владно-управлінських структур, закріплення їх у відповідних законодавчих актах, надання їм тим самим юридичної чинності.

Вибори в демократичному суспільстві - це вибір альтернативи подальшого розвитку відповідно до волі більшості громадян, часткова чи повна зміна еліти, внесення коректив реформи, з урахуванням суспільної думки виборців, взаємоіснування цивільного суспільства і держави. Характерна риса виборчих кампаній як соціального регулятора полягає в тому, що вони вносять зміни у відносини субординації, переміщуючи центр влади в громадянське суспільство, в якому публічна влада визначає долю влади державної [17, с. 54].

Таким чином, вибори не панацея, а найважливіша політична складова стабілізації суспільства, звичайно, за умови, що вони демократичні, проводяться на основі принципів періодичності, конкурентності (кандидатів і їх програм), представництва електорату шляхом загального голосування.

Удосконалення виборчої системи, демократизація виборів представницьких органів державної влади - найважливіший напрям програми виходу державної влади з кризи. Проблема полягає в тому, що для влади стало не обов'язково домагатися абсолютної більшості, необхідної для консенсусу, а просто відносної більшості, а то й просто деякої участі виборців. Необхідно виявити й усунути причини знецінення самої ідеї виборів, розробити нову законодавчу базу, нові виборчі технології.

Створення нової авторитетної спеціалізованої політичної еліти вимагає тривалого часу, і не все тут піддається цілеспрямованому регулюванню. Але без знаходження таких авторитетів неможлива стабілізація політичної системи. Таким чином, це дуже складне завдання. А поки цьому могла б сприяти активна участь у політичному житті найвизначніших і тих, хто користується моральним авторитетом, інтелектуалів, що ухилялися від цієї ролі, посиляючись на політичне дилетантство.

Актуальність проблеми загострення політичних протиріч змушує вчених, суспільствознавців, політологів, співробітників спецслужб і правоохоронних органів шукати шляхів оздоровлення ситуації. При цьому

наукові розробки аналітиків мають бути піднесені на рівень прийняття політичних рішень. Потрібна загальнодержавна система заходів, що спирається на науковий об'єктивний аналіз ситуації та спрямована на проведення збалансованої зовнішньої і внутрішньої політики.

Отже, у період соціально-політичних реформ із дивною закономірністю виявляються ті самі суспільні явища. Найскладніше з них - криза державної влади. Якщо вдається її подолати, вітчизняне державне будівництво набуде позитивного досвіду демократизації суспільства та отримає демократичну форму правління, а наука державознавства збагатиться новими знаннями.

2.4. Профілактика та можливості подолання кризових явищ у сфері публічного управління

Ефективне управління вимагає підвищеної уваги щодо виявлення проблеми. Основне завдання антикризового управління - розпізнавання на ранній стадії ознак кризових ситуацій. Виходячи із зазначеного завдання є доцільним визначення засобів профілактики кризових ситуацій.

Варто зазначити, що [17, с. 56] :

- урегулюванню конфліктів органами державної влади та управління сприяє правове забезпечення їх діяльності, встановлення демократичної процедури законотворчості, діяльність усіх державних органів у рамках та на основі закону, дотримання правових процедур вирішення спорів - все, що становить основу та визначає напрям руху суспільно-політичної системи до правової держави;

- упорядкування правового статусу державних органів, інших інститутів політичної системи, включаючи партії, громадські організації і рухи, місцеве самоврядування, конкретизація повноважень різних учасників суспільної діяльності, коригування і розвиток їх взаємозв'язків.

Однак правові норми при всій їх значущості не можуть бути абсолютними варіантами конструктивної й оперативної взаємодії різних гілок державної влади. За допомогою тільки конституційних статей неможливо запобігти кризі державного управління аж до державного перевороту. Політичні дії часто розвиваються за власною логікою - логікою політичної доцільності, що, можливо, не відрегульована правовими нормами або виходить з правових рамок;

- значну роль відіграють і політичні норми - правила відносин, що не мають юридичного характеру, різного роду усні і письмові домовленості й угоди між політиками. Політика як процес і діяльність реального володарювання, державне управління мають уникати кризових ситуацій, підпорядковуючись політико-правовим нормам і адміністративно-політичній етиці, зміст якої зводиться насамперед до дотримання всіма учасниками політичного процесу встановлених «правил гри». Разом з тим

ці правила самі по собі є результатом управління, а також низки компромісних кроків щодо визначення прерогатив і повноважень кожного учасника політичного процесу.

Специфіка криз в Україні виявляється в тому, що навіть у нормальній докризовій ситуації конфлікти розвиваються як «вертикальні». Вони характеризуються первісною нерівністю суб'єктів і мають яскраво виражений персоніфікований характер.

Тому в Україні кризи публічного управління, звичайно, виникають при вичерпанні кредиту довіри нижчестоящих інстанцій до вищих і мають яскраво виражений емоційний (ірраціональний) характер. Непрямим підтвердженням цього є активне використання, а нерідко і превалювання саме виразів з моральним забарвленням «не виправдав довіру», «втратив совість» тощо.

Для вертикального (патерналістського) суспільства конфлікти частіше розвиваються в площині: центр - регіон, директор - працівник, адміністрація - місцеві жителі при серйозному блокуванні зворотного зв'язку і шляхів знаходження консенсусу.

І методи подібних «вертикальних» конфліктів відповідають цілям «впливу на свідомість», привертання уваги вищих по вертикалі інстанцій (голодування, масові демонстрації, страйки). При цьому, чим більш дієвим виявляється той чи інший конкретний акт протесту, чим більший розголос він отримує, тим ширшим стає використання подібних конфронтаційних технологій вирішення конфліктів. Виникає ланцюгова реакція, і у випадках, коли можна було б цілком успішно використовувати для вирішення конфлікту консенсусні прийоми (переговори, консультації, вироблення і підписання спільних договорів і т. ін.) конфліктуючий суб'єкт навмисно йде на загострення, відкидає компенсаційні моделі як нібито недостатньо ефективні й оперативні. У результаті реальне зниження соціальної напруженості в конкретному місті, на підприємстві за рахунок використання конфронтаційних прийомів розв'язання конфліктів провокує зростання напруженості в суспільстві в цілому.

У цьому зв'язку надзвичайно важливим видається осмислення джерел (коренів) відчуження громадян від влади. Одним з фундаментальних джерел є загальна соціально-економічна криза в країні, різке зниження рівня соціальної захищеності, у результаті чого люди непокояться за власну безпеку і близьких їм людей.

Іншим значним джерелом конфліктності між державою, владою і населенням є відчуження на ґрунті різноспрямованості інтересів громадян і чиновників (політичних і державно-адміністративних посадових осіб), що, на думку більшості населення, керуються інтересами не тільки (і не стільки) рядових громадян, скільки відомчими, корпоративними і, власне, особистими.

Причини, що посилюють недовіру громадян до органів влади, можна поділити на чотири групи:

Першу групу причин умовно можна назвати технологічними, коли органи державної влади через ті чи інші обставини (відсутність відповідних структур і фахівців) не намагаються або не можуть роз'яснити громадянам мету і методи конкретної політики, аргументувати (виправдати) характер і зміст своєї діяльності в умовах, у яких вони змушені приймати рішення.

Друга група причин - культурно-історичного характеру, зокрема пролонгація негативного ставлення громадян до органів влади, що привласнила собі все і зберегла за собою всі інститути держави. У суспільстві майже на генетичному рівні виявляється гострокритичне ставлення до традицій володарювання, суть яких у тому, що соціальні і політичні цілі держави подрібнюються і втілюються в завдання державних установ, а вони самі, їх функціональні повноваження передані у власність державним чиновникам, розподіл і перерозподіл народногосподарських ресурсів залишається їх монопольною функцією.

Третя група причин - організаційного характеру, пов'язана невмінням держапарату, через низьку компетентність, непрофесіоналізм та інші, більш глибокі причини, організувати практичне виконання прийнятих державних рішень. У цій групі причин особливого значення набувають стиль і методи роботи органів державної служби. Зокрема, численні конфлікти виникають через прагнення державної адміністративної системи до закритості, мінімальної гласності, прояву мстивості, кумівства і т.п.

Четверта група причин - політико-ідеологічного характеру. Багато експертів вважають, що в більшості українців відчуження від політичної влади викликають зовнішньополітичні акції в рамках зростаючої залежності від західних країн, залежності фінансової, економічної, отже й політичної.

Питання для самоконтролю:

1. Основні складові кризи в системі публічного управління.
2. Сутнісні ознаки системної кризи;
3. Причини, що посилюють недовіру громадян до органів влади.
4. Групи ризиків, що складають загальну структуру стратегічних ризиків.
5. Мета управління стратегічними ризиками.
6. Профілактика кризових ситуацій.
7. Соціальний конфлікт та соціальний вибух.

ТЕМА 3. МЕТОДИ АНАЛІЗУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

3.1. Діагностика криз в процесі управління

Проблема діагностики досліджувалася в деяких галузях науки досить активно і з різних точок зору. Із сукупності наукових робіт можна виділити кілька груп досліджень, що розрізняються з проблематики та методології діагностики. У діагностиці кризи соціально-економічної системи і причин, що його породжують, на нашу думку, можна виділити: по-перше, вивчення соціально-економічних систем як об'єктів діагностики; по-друге, побудова відповідних моделей соціально-економічних систем; по-третє, дослідження діагностичних систем і їхніх зв'язків з об'єктом діагностики [1, с. 92].

Ці напрямки відрізняються як за предметом дослідження, так і по використаних методах.

Перший напрямок діагностики пов'язаний з розробкою методів вирішення проблем і передбачає такі завдання [1, с. 92] :

- аналіз умов функціонування, в т.ч. елементів систем і зв'язків між ними,
- вивчення можливих станів системи;
- аналіз методів дослідження ознак, що характеризують стан системи;
- збір і обробка статистичних даних, що дозволяють визначити розподіл ймовірностей можливих станів системи (діагнозу), а також закономірності прояву різних факторів;
- збір експериментальних даних про об'єкт.

Другий напрямок діагностики в антикризовому управлінні пов'язано з побудовою моделей соціально-економічних систем і процесів діагностики і, отже, з вирішенням таких основних завдань [1, с. 93] :

- розробкою методів діагностування кризи і причин, що породжують його в соціально-економічних системах;
- обґрунтування правил побудови моделей, що дозволяють визначити причину розвитку соціально-економічних систем в довгостроковій перспективі.

Обидва напрями діагностики в антикризовому управлінні тісно пов'язані; причому зв'язок цей носить двосторонній характер. З одного боку, емпіричний матеріал, отриманий при аналізі конкретних систем необхідний для побудови моделей і для оцінки відповідності цих моделей того чи іншого класу систем реальним умовам господарювання. З іншого боку, рішення теоретичних завдань, сформульованих стосовно до побудови моделей соціально-економічних систем, не тільки важливо саме по собі, але і розширює межі емпіричного дослідження кризи і причин, що породжують його в соціально-економічних системах.

Діагностика як спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і вузьких місць відноситься до методів непрямих вимірів. Елементи соціально-економічних систем, властивості яких підлягають визначенню, звичайно недоступні для безпосереднього спостереження і виміру. Тому слід вимірювати не їхні параметри, а параметри процесів, породжуваних елементами цих систем і доступних для вимірів.

Особливе місце в діяльності працівника органу влади чи місцевого самоврядування займає проблема управління кризовими ситуаціями, вирішення якої дозволяє уникати непередбачених тенденцій і знижувати негативні наслідки. В умовах реформування системи публічного управління при виникненні непередбачуваних ситуацій ніякі види діяльності органу не обходяться без проблем. Одна з основних цілей управління полягає в тому, щоб мінімізувати кількість таких проблем шляхом вибору відповідних форм, методів і засобів управління дозволяють отримати певні гарантії від ймовірних помилок і прорахунків.

Діагностика проблеми - перший крок на шляху її вирішення або локалізації. Постановка діагнозу - необхідна умова успішного функціонування і розвитку окремих систем і суспільства в цілому, а в разі необхідності врахування його результатів допоможе запобігти кризовій ситуації в тій чи іншій сфері.

Діагностика (від грец. *diagnostikos* - здатний розпізнавати) являє собою процес цілеспрямованої дослідницької, аналітичної діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з інтерпретацією результатів аналізу, отриманих за допомогою інформаційних технологій для визначення стану об'єкта й проблеми. Діагностику можна розуміти як оцінку діяльності з точки зору отримання загального управлінського ефекту і визначення відхилень, існуючих прогностичних параметрів функціонування підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі з метою попередження криз [1, с. 94].

Об'єктом діагностики є складна, високоорганізована динамічна система - всі сфери суспільного життя держави, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності й виду діяльності, а також елементи цих систем - внутрішнє середовище, конкретні ресурси, виробничі функції, організаційна структура, собівартість та ін.

Мета діагностики - встановити діагноз об'єкта дослідження і дати висновок про його сучасний стан і на перспективу з розробкою ефективної соціальної, економічної та політичної стратегії і тактики управління. Цільова установка діагностики в превентивному антикризовому управлінні полягає в тому, що покликана своєчасно попереджати про переростання нормальних ситуацій в проблемні, проблемних - у конфліктні, а також своєчасно націлювати менеджерів на їх усунення.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їх реалізації. Не можна здійснювати управління тільки на господарському і управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно переплітаються з двома іншими завданнями - прогнозом і аналізом. При цьому прогноз дозволяє уточнити діагноз. Діагностика процесу розвитку об'єкта також допомагає краще усвідомити його існуючий стан. У той же час діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого положення неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта. Тому проведення діагностичних досліджень необхідне у всіх структурах і на всіх рівнях управління.

Діагностування - це дослідницький процес, а тому необхідно дотримуватися наступних вимог [1, с. 94] :

- автентичність - основана на першоджерелах;
- об'єктивність - передбачає чітко визначені процедури оцінки і програми дослідження об'єкта;
- точність розрахунків і оцінок.

Сутнісні ознаки діагностики:

- суб'єкт діагностики самостійно вибирає методи, засоби, інструменти, програму дослідження;
- діагностика має міждисциплінарний характер, використовуючи методи економічного аналізу, маркетингу, формальної логіки, статистики, економіко-математичного моделювання, прогнозування, аудиту, конфліктології, психології та ін.;
- головне в діагностиці - це інтерпретація результатів аналізу, уточнення і конкретизація оцінок з метою системної інтерпретації проблеми.

Діагностика повинна спиратися, перш за все, на традиційні принципи аналізу: науковість, комплексність, системний підхід, об'єктивність і конкретність, дієвість, систематичність, оперативність, ефективність, а також на специфічні для неї принципи: комплексність, еластичність, принцип доказовості, об'єктивності та відповідності.

Для оперативного управління кризами необхідно розташувати їх згідно цільової класифікації.

При цьому виходять з різних критеріїв за типом, видом, сферою впливу або можливістю виникнення кризи; за методом визначення; рівнем розвитку; розподілом кризи в часі; характером обліку та можливістю регулювання кризи.

Методи, форми і засоби діагнозу можуть досить суттєво відрізнятися в залежності від природи об'єкта дослідження. Важливим фактором, що впливає на вибір засобів і методів діагнозу, є час; у відповідності з цілями і завданнями діагностування етап об'єкта може оцінюватися на певний

момент часу - цей варіант називається діагностикою статичного стану. Якщо потрібно оцінити стан об'єкта протягом певного періоду часу, здійснюється діагностика процесу.

Діагностика використовує різні методи - аналітичні, експертні, лінійні, динамічного програмування та моделювання [1, с. 95].

До аналітичних відносяться методи, засновані на різних операціях із статистичними даними з використанням комплексного економічного аналізу, бальних оцінок та ін.

Під експертною діагностикою розуміються засоби діагнозу, засновані на узагальненні оцінок експертів. Експертна діагностика будується на інформації, одержаної для цілей діагнозу контактними методами для проведення спеціальних експертних опитувань. При цьому використовується велика кількість прийомів, інструментів і методів.

До методів діагностики криз належать системи формалізованих і неформалізованих критеріїв, розрахункових показників та індексів плато- та кредитоспроможності.

Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних щодо об'єкта, який діагностується, предмета, явища, процесу, а головне - зробити відповідні висновки про його економічний і соціальний розвиток.

Методи діагностики кризи в організації включають також моніторинг зовнішнього середовища і системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентоспроможності підприємств, аудит фінансів, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточної організації та прогнозування її можливих коливань у майбутньому.

Інструментами діагностування кризового стану є статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження та ін., які застосовуються залежно від типу кризи і форми його прояву з метою визначення діагнозу об'єкту дослідження.

Сукупність передумов, методів, принципів і цільової спрямованості діагностики визначає сутність концепції діагностики. Для того щоб правильно оцінити стан об'єкта, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням чинників, що впливають на нього в той чи інший період часу. Це насамперед побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для вимірювання певних значень цих характеристик і показників.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів явищ, їх проявів, процедури збору і обробки діагностичної інформації від нормативних даних. У загальному вигляді проведення діагностики звичайно передбачає порівняння стану обраного об'єкта з діючою нормою чи еталоном з тим, щоб виявити характер

відхилень - позитивний чи негативний. Цей діагноз, що встановлює відхилення від норми або патологію, застосовується в тих випадках, коли необхідно отримати висновок про відповідність техніко-економічних та інших параметрів об'єкта наявним вітчизняним аналогам.

Приналежність об'єкта до конкретного класу, групи або сукупності дозволяє визначити можливість використання традиційної форми, в основі якої є проведення конкретних цілеспрямованих досліджень. Прикладом тут є розподіл результатів на принципово нові або модифіковані.

Ще один тип діагнозу дозволяє оцінити обраний об'єкт як унікальне поєднання ознак. Він використовується в ситуаціях, коли неможливо провести порівняльні оцінки і зіставлення через відсутність базових параметрів (їх просто немає). Його відмінною рисою є те, що тут немає необхідності в статистичній чи іншій інформації для доказу переваги об'єкта. Досліджуючи стан об'єкта як унікальне поєднання ознак, досить переконатися в їх наявності і дати їм детальну характеристику. Результатом дослідження є відповідність об'єкта, що діагностується нормативно-оптимальному рівню, вимогам, еталону, характеристиці або відхилення від бази порівняння. Результати представляються у вигляді статистичних таблиць або діаграм і дозволяють визначити прогноз стану об'єкта на основі динаміки зміни даних про об'єкт в минулому часі.

Центральне питання в діагностуванні складної проблеми - усвідомлення і встановлення симптомів ускладнень, що допомагає визначити її загальний вигляд. Це сприяє також скороченню числа чинників, які слід враховувати стосовно до управління. Доцільно уникати негайної дії для усунення симптому.

Системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми, запропонований вітчизняними дослідниками, дозволяє розглядати в сукупності цілий ряд параметрів, які виконують роль індикаторів кризових явищ, свідчать про наростання загроз виконання місії, або, навпаки, можуть інформувати про розширення можливостей організації. Дана методика є ефективною на етапах раннього діагностування криз, коли ставиться мета попередити їх виникнення, не допустити подальшого погіршення результатів діяльності.

Розглянемо групи показників (сигналів про наростання загроз), які допомагають визначити можливі негативні тенденції, що перешкоджають виконанню стратегічних цілей організації.

Діагностика вимагає варіювання альтернативними проектами з виведення організації з кризи чи її недопущення. Природно, це вимагає інформації, що об'єктивно відбиває реальні процеси в системі.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта на основі аналізу ринку, фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів по управлінню або опитування працівників.

При діагностиці кризи ведеться дослідження не статичного стану об'єкта, а його розвитку в часі. Якщо об'єктом діагностики є економіка держави, критеріями діагнозу є макроекономічні показники, в умовах галузі показниками є основні техніко-економічні характеристики, застосовані в бухгалтерському обліку [1, с. 94].

Основна інформація, необхідна для отримання висновку про об'єкт, узагальнюється за двома блоками: вплив факторів, що стабілізують систему; динамічні прояви властивостей системи.

Дослідження цих інформаційних блоків за допомогою засобів і методів діагностики дозволяє отримувати необхідні дані про стан і перспективи розвитку об'єкта. Достовірна інформація з офіційних джерел, що надаються органами державної статистики, є запорукою вірного діагнозу стану економічного об'єкта.

Робота з інформацією здійснюється наступним чином: її збір і групування методом кластерного аналізу з оформленням аналітичних матриць. Ця процедура дозволяє виявити порівнювані між собою об'єкти та особливості їх розвитку. Потім отримані дані узагальнюються.

Обробка статистичного матеріалу передбачає розрахунок індексів і визначення синтетичних показників для оцінки стану об'єкта, що діагностується, тенденцій і закономірностей його функціонування.

Аналіз інформації необхідний для отримання висновків про стан об'єкта, що діагностується. Вони можуть бути представлені у формі тексту і доповнюватися графіками, таблицями, діаграмами та іншим ілюстративним матеріалом.

Всі стадії діагностики тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні. Завдання антикризового менеджменту полягає в тому, щоб своєчасно розпізнати і забезпечити прийняття таких управлінських рішень, які сприятимуть зниженню впливу негативних процесів на стан об'єкта, тобто локалізації найбільш істотних його проявів.

Зміст та результати діагностичних досліджень дозволяють зробити висновок, що вони є одним з найбільш універсальних засобів отримання достовірної інформації про стан і відхиленнях у розвитку досліджуваного об'єкта. Найбільший ефект від проведення діагностичних досліджень досягається в тому випадку, коли забезпечено використання комплексних підходів до системних методів діагностування.

Таким чином, діагностика - це діяльність з оцінки стану організації з метою визначення проблем її розвитку та ймовірності настання кризи.

Цей процес є дослідницьким, пошуковим, пізнавальним. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління. З'ясуємо, що ж може бути об'єктом діагностування, метою і завданням діагнозу, які базові параметри та інші супутні дослідженню поняття.

Об'єкт діагностики - це складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), або будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість і т. ін.). В основу управління об'єктом, що діагностується, покладено конкретні управлінські процедури [1, с. 94].

Мета діагностики - поставити діагноз об'єкту дослідження і сформулювати висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу. Досягнувши мету на підставі даних діагнозу, можна буде виробити правильну і грамотну економічну (політичну, соціальну) політику, стратегію і тактику.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їх реалізації.

Не можна здійснювати управління на будь-якому господарському та управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно пов'язані з двома іншими - прогнозом і аналізом походження.

В діагностиці дуже часто прогноз дає змогу уточнити діагноз. Дослідження процесу розвитку об'єкта також допомагає краще усвідомити його справжній стан. Водночас діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформульованого положення неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта.

Отже, проведення діагностичних досліджень необхідно в усіх структурах і на всіх рівнях управління. Оскільки діагностування - це дослідницький процес, то на нього автоматично переносяться всі основні вимоги щодо будь-якого дослідження.

По-перше, воно має бути автентичним, тобто базуватися на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми надання).

По-друге - об'єктивним. Це означає, що перш ніж розпочати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта.

Процедура має враховувати обов'язкові умови: хто проводить дослідження, де воно проводиться; чітко визначати базові параметри, за якими проводиться дослідження. Це дасть змогу мінімізувати вплив фактору суб'єктивізму при постановці діагнозу, а отже, підвищиться його об'єктивність і точність.

По-третє, точність діагностування.

По-четверте, відтворюваність дослідження, але це, скоріше, побажання щодо його якості, оскільки якщо це не хронометраж, фотографія робочого дня або кіноплівка, точно відтворити проведене

дослідження неможливо, хоча б з урахуванням фактору часу, оскільки з його плином обов'язково зміняться одна, дві або всі три обов'язкові умови процедури оцінки дослідження.

Що стосується базових параметрів, то для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта діагнозу, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням факторів, що впливають на нього в той чи інший період часу. Це, насамперед, побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для вимірювання певних значень цих характеристик і показників.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів досліджуваних явищ, об'єктів, їх проявів, процедури збирання й обробки діагностичної інформації. У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень звичайно припускає порівняння стану вибраного об'єкта з якою-небудь нормою або еталоном для того, щоб виявити відхилення і визначити їх характер - позитивний або негативний.

Перший тип діагнозу визначається як діагноз такий, що встановлює відхилення від норми або патологію. Він застосовується у тих випадках, коли необхідно отримати висновок про відповідність техніко-економічних та інших параметрів, об'єкта, що діагностується, наявним вітчизняним аналогам.

Другий тип діагнозу дає змогу визначити належність досліджуваного об'єкта до конкретного класу, групи, сукупності. Застосування цього типу дає змогу упорядкувати і систематизувати зміни, що відбуваються в результаті проведення конкретних досліджень, яке припускає отримання висновків про позитивний або негативний стан об'єкта.

Третій тип діагнозу дає змогу оцінити вибраний об'єкт як унікальне поєднання ознак. Він використовується в ситуаціях, коли неможливі порівняльні оцінки і зіставлення через відсутність базових параметрів. Його відмінною рисою є те, що тут немає потреби в статистичній або іншій інформації для доведення переваги об'єкта діагнозу. Досліджуючи стан об'єкта як унікальне поєднання ознак, досить переконатися в їх наявності і дати їм докладну характеристику.

Підсумком будь-якого дослідження є результат, тобто діагноз стану об'єкта діагностування.

Результат - це відповідність об'єкта, що діагностується, якомусь рівню, вимозі, еталону, нормі, характеристиці тощо або відхилення від бази порівняння. Результати подаються у вигляді статистичних таблиць, діаграм, що дають змогу прогнозувати стан об'єкта на основі динаміки зміни даних про об'єкт у часі.

Встановлення діагнозу - необхідна умова успішного функціонування і розвитку окремих систем і суспільства в цілому, а у разі потреби облік його результатів може запобігти кризовій ситуації в тій чи іншій сфері.

Особливе місце посідає проблема управління кризовими ситуаціями, вирішення якої дає змогу уникати непередбачуваних ситуацій та зменшити негативні наслідки. В умовах ринку при розвитку конкуренції і виникненні непередбачуваних ситуацій будь-які види діяльності підприємства супроводжуються проблемами.

Одна з основних цілей управління полягає в тому, щоб мінімізувати кількість таких проблем шляхом вибору відповідних форм, методів і засобів управління. Це дає змогу отримати гарантії щодо ймовірних помилок та прорахунків.

Об'єктом діагностування кризи може бути певна сфера суспільного життя, окрема її галузь, орган влади, установа.

Діагностика проблеми - перший крок на шляху її вирішення або локалізації. Діагностування проблеми в ряді випадків стає процедурою в кілька етапів з прийняттям проміжних рішень.

Центральне питання в діагностиці складної проблеми - це усвідомлення і встановлення її симптомів або можливостей щодо її вирішення. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Це сприяє також скороченню кількості факторів, які варто враховувати в управлінні.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати із застосуванням формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління, опитування працівників тощо.

Інформацію можна збирати і неформально. Під час спостережень важливо помітити розбіжності між релевантною (доречною) і недоречною інформацією та вміти відокремлювати одну від іншої.

Релевантна інформація - це дані, що стосуються конкретної проблеми, людини, мети і періоду часу [5, с. 146].

У процесі діагностування проблеми необхідно знати, як її розв'язати. Для оперативного управління кризами необхідна їх чітка класифікація. При цьому виходять із різних критеріїв класифікації криз, до яких можна віднести: тип або вид, сферу впливу чи виникнення, метод визначення, ступінь розвитку, розподіл у часі, характер обліку, можливість регулювання кризи.

У діагностуванні криз виділяють два етапи [5, с. 147] :

- 1) установлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;

2) виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Перший етап - етап якісної ідентифікації об'єкта - має на меті визначення в об'єкта таких параметрів, що є загальними для деякої сукупності об'єктів.

Наприклад, для діагностики макроекономічної кризи необхідно визначити, до якої групи за типом національної економіки належить певна держава, а саме: до промислово розвинутих країн, до країн, що розвиваються, до країн з перехідною економікою.

Для діагностики кризи в конкретній системі необхідно визначити форму власності цієї системи: державна, приватна, акціонерна і т. ін.

Другий етап - етап кількісної ідентифікації об'єкта. Для цього використовують базові параметри діагнозу, які визначаються як відхилення фактичних від базових.

3.2. Методи моделювання діагностики кризових явищ і процесів

Як наголошувалося раніше, під антикризовим управлінням розуміють:

- аналіз поточного стану органу чи установи з урахуванням зовнішнього середовища, в якому воно знаходиться, і причин виникнення в ньому кризових ситуацій;
- прискорена і дієва реакція на зміни зовнішнього середовища на основі наперед розроблених альтернативних варіантів стратегії розвитку органу чи установи залежно від ситуації;
- розробка процедур оздоровлення органу влади (реорганізація, оптимізація і т.д.) і системи контролю за їх реалізацією;
- упровадження інновацій у всі сфери діяльності органу чи установи.

Всі методи і моделі діагностики можна розбити на три класи, які дозволяють оцінити в якому конкретному стані знаходиться орган або процес в конкретний момент часу, а саме: або у передкризовому стані, або в стані кризи, або в післякризовому стані.

На практиці використовуються моделі, які можна розбити на три класи: моделі діагностики кризового стану; моделі прогнозування кризового стану; змішані моделі, тобто моделі, що дозволяють одночасно проводити діагностику й прогнозувати кризовий стан.

Таким чином, методи, форми і засоби постановки діагнозу можуть дуже істотно розрізнятися залежно від природи об'єкта дослідження. Важливим фактором, що впливає на вибір засобів і методів діагнозу, є час.

Відповідно до цілей і завдань діагностування стан об'єкта може оцінюватися на певний момент часу. Цей варіант називається діагностикою статичного стану. Якщо потрібно оцінити стан об'єкта

протягом певного часу, здійснюється діагностика процесу. Ознакою, що дає змогу провести діагностичні дослідження, є організація самого процесу діагнозу. У діагностиці необхідно точно оцінити реальну потребу у виборі даної форми дослідження та співвіднести її зі складністю і масштабністю об'єкта діагнозу.

Постановка діагнозу ґрунтується на порівнянні. Для того щоб установити відхилення від норми, слід зіставити еталон або сукупність груп параметрів (якісних і кількісних характеристик) з базою порівняння.

Діагностика починається з аналізу. На основі аналізу виявляються загальні закономірності і загальні патології розвитку. Діагностика здійснюється різними методами: аналітичним, експертним, лінійного і динамічного програмування, на моделях.

До аналітичного належать методи, засновані на різних операціях зі статистичними даними. Аналітична діагностика припускає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного аналізу, бальних оцінок і т. ін. [5, с. 148].

Експертна діагностика - це засоби діагнозу, що базуються на узагальненні оцінок та інформації, наданої експертами. Експертна діагностика будується на інформації, отриманій для цілей діагнозу контактними методами шляхом проведення спеціальних експертних опитувань. У цій діагностиці використовується велика кількість прийомів і методів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів і показників порівняльної економічної ефективності та ін. [5, с. 148].

Лінійне програмування - це математичний метод, що використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату. Він дає змогу оптимізувати той чи інший процес, збільшувати ефективність управлінських рішень, ефективно використовувати ресурси і час. Для застосування цього прийому необхідно кількісно визначити мету - досліджуваний параметр, і наявні орієнтири та обмеження (ресурси, потужності, час) [5, с. 149].

Динамічне програмування - це обчислювальний метод для розв'язування задач управління певної структури, коли задача з багатьма змінними постає як багатокроковий процес ухвалення рішення. На кожному кроці визначається екстремум функції тільки від однієї змінної. У цьому разі дослідження проходить у три етапи [5, с. 149-150] :

1) *побудова математичної моделі.* Діагностика на моделі являє собою процес отримання інформації про об'єкт, що діагностується, за допомогою модельних імітацій;

2) *розв'язування управлінської задачі;*

3) *аналіз і узагальнення отриманих результатів.*

Можливість використання різних методів діагностики дає змогу одержати комплекс принципово нових даних відносно об'єкта, що діагностується, та зробити відповідні висновки щодо його економічного і соціального розвитку.

Соціально-економічний розвиток будь-якого суспільства визначається такими характеристиками: економічним ладом, способом виробництва, політичним режимом, менталітетом, способом життя.

3.3. Роль і значення інформації в діагностиці криз

У процесі діагностики кризи досліджується не статичний стан об'єкта, а його розвиток у часі. Якщо об'єктом діагностики є економіка держави, критеріями діагнозу є макроекономічні показники, якщо галузь, то основні техніко-економічні показники цієї системи, що застосовуються в бухгалтерському обліку.

Основна інформація, необхідна для одержання висновку про об'єкт, узагальнюється за двома основними блоками: впливом факторів, що стабілізують систему; динамічними властивостями системи і масштабами їх прояву.

Дослідження цих інформаційних блоків за допомогою засобів і методів діагностики дає змогу одержувати необхідні дані про стан і перспективи розвитку об'єкта. Достовірна інформація є запорукою правильного діагнозу стану економічного об'єкта. Для дослідження стану будь-якого об'єкта інформація береться з офіційних джерел, наданих органами державної статистики.

Масове статистичне спостереження - це облік максимально можливої кількості одиниць, що входять до галузі дослідження. Це є вихідним матеріалом для статистичних узагальнень і висновків про досліджуваний об'єкт. Одержання даних про досить велику кількість одиниць дає можливість позбутися впливу випадкових причин і встановити характерні риси об'єкта. З формальної точки зору вся отримана інформація про об'єкт, що цікавить нас, проходить три стадії: групування й узагальнення, обробка матеріалу, аналіз. При проходженні цих стадій інформація стосовно діагностики кризи піддається методам статистичної обробки, але заздалегідь здійснюється якісний аналіз параметрів об'єкта. Це необхідно для постановки діагнозу, оскільки в будь-якому об'єкті відбуваються не тільки кількісні, а й якісні зміни [17, с. 64].

На першій стадії роботи з інформацією здійснюються її збирання і групування. Визначається належність тієї чи іншої інформації до конкретної групи, підгрупи, класу за принципом подібності й однорідності. Отримані результати оформляються у вигляді аналітичних матриць. Ця процедура дає змогу виявити порівнювані між собою об'єкти, особливості їх розвитку. Потім отримані дані узагальнюються.

На стадії обробки матеріалу розраховуються індекси і визначаються синтетичні показники для оцінки стану об'єкта, тенденції і закономірності його розвитку.

Заключна стадія (аналіз інформації) необхідна для одержання висновків про стан об'єкта. Вони можуть бути представлені у вигляді тексту і доповнюються графіками, таблицями, діаграмами та іншим ілюстративним матеріалом.

Усі стадії діагностики тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають на одній з них, позначаються на всьому дослідженні.

Результати діагностики викладаються в такій послідовності [17, с. 65] :

1. Визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку об'єкта.

2. Розподіл процесу розподілу об'єкта на стадії і визначення того, на якій з них перебуває об'єкт.

3. Подається прогноз розвитку об'єкта.

Увага та ставлення до об'єктивної інформації, її складу і змісту, який постійно змінюється, є важливим, головним аспектом діагностики стану будь-якого об'єкта. Водночас діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого стану об'єкта неможливо оцінити альтернативи його розвитку. Тому проводити діагностичні дослідження необхідно в усіх структурах і на всіх рівнях управління, оскільки в економічній діагностиці прогноз, як правило, дає змогу уточнити справжній стан досліджуваного об'єкта і гарантувати правильність та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Питання для самоконтролю:

1. Особливості діагностика криз в процесі управління.
2. Методи моделювання діагностики кризових явищ і процесів
3. Роль і значення інформації в діагностиці криз.

ТЕМА 4. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

4.1. Моніторинг в системі антикризового управління

Моніторинг (англ. monitoring, нім. Monitoringn) - комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів [1, с. 149].

Система моніторингу - це спеціальний механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними показниками та визначальними реквізитами економічної діяльності об'єкта в умовах постійної кон'юнктури ринку з урахуванням впровадження інновацій, методів моделювання, прогнозування й системного аналізу економічних подій і процесів, пошук залежностей, виявлення аномалій [1, с. 149].

Сучасні підходи до антикризового управління соціально-економічними об'єктами передбачають залучення високих інформаційних технологій, створення автоматизованих систем спостереження та контролю за виконанням тактичних і стратегічних програм розвитку підприємств, галузей, економіки країни в цілому. Системи моніторингу економічних об'єктів покликані забезпечити органи управління інформаційною підтримкою для прийняття оперативних антикризових рішень, планування програм стабілізації, розвитку підприємств різних галузей і форм власності. Моніторинг підтримує зворотний зв'язок між системою управління й об'єктом управління шляхом постійних і комплексних спостережень за основними параметрами його функціонування.

Слід розмежовувати поняття «моніторинг», «аналіз», «оцінювання», «діагностика» та «сканування». Особливе місце займає контролінг, досить близький до моніторингу за своїми методологічними положеннями. Його основна функція полягає у використанні для прийняття рішень інформації про відхилення від загальних результатів діяльності, порівняння запланованих показників з фактичними. Ядром концепції контролінгу, тобто в процесі прийняття управлінського рішення - первинне стосовно самої системи управління. Для моніторингу управлінське рішення є вторинним - актом реагування на інформацію, отриману завдяки системі моніторингу. Крім того, на відміну від контролінгу, система моніторингу охоплює ширше коло об'єктів спостереження, включає не лише мікроекономічні, а й макроекономічні аспекти. Навіть якщо об'єктом моніторингу є окреме підприємство, цілі моніторингу можуть охоплювати й інші підприємства чи економічну ситуацію [1, с. 150].

Система моніторингу має ґрунтуватися на використанні таких методичних принципів [1, с. 151] :

- економічність - забезпечення високого рівня якісних характеристик при мінімальній вартості побудови й функціонування системи моніторингу;
- ефективність задоволення інформаційних потреб системи управління економічним об'єктом;
- керованість передбачає своєчасне реагування системи моніторингу на зміни умов її функціонування;
- відповідність рівня інформаційних процесів й ефективності системи моніторингу;
- узгодженість роботи системи моніторингу й управління економічним об'єктом;
- використання в системі моніторингу сучасних інформаційних технологій, які впливають на ефективність роботи системи, в т. ч. на технічні засоби і на програмне забезпечення.

Для нормального функціонування системи моніторингу, що обслуговує великомасштабний об'єкт, необхідно передбачити в її складі забезпечувальні підсистеми, а саме: методологічну, наукову, математичну, інформаційну, технічну, програмну, організаційну, кадрову, правову та метрологічну.

Методологія моніторингу - це проведення низки однотипних замірів досліджуваного об'єкта і подальший аналіз, оцінка, порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій [1, с. 151].

При використанні *динамічного способу* моніторингу аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики. Це найпростіший спосіб, який використовується для аналізу відносно простих систем: цін, доходів і витрат населення, зайнятості громадян тощо. Основною метою такого дослідження є встановлення тенденцій, а не виявлення їх причин чи передумов.

Конкурентний спосіб характеризується паралельним дослідженням за однією, кількома чи низькою ідентичних або подібних систем та дає можливість оцінити і порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки.

Порівняльний спосіб моніторингу використовується при порівнянні окремих показників або результатів більш комплексних досліджень, проведених за ідентичними критеріями, кількох систем одного рівня або вищих і нижчих систем. Такий підхід дає можливість ранжувати показники, виявити причини, що збільшують або зменшують різницю між ними.

Комплексний - поєднує методи дослідження, що використовуються у різних видах моніторингів, а інформаційний полягає у структуризації, накопиченні і розповсюдженні інформації.

Базовий (фоновий) - виявляє нові проблеми, небезпеки, тенденції до того, як вони стануть усвідомленими на рівні управління. За об'єктом моніторингу організовується постійне спостереження з періодичним вимірюванням показників.

Проблемний присвячений з'ясуванню закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі, розуміння, усунення й коригування яких є важливим з погляду управління.

Постійний моніторинг управлінської діяльності органу влади здійснюється з метою раннього виявлення симптомів кризи. Такий моніторинг організовується в рамках загального моніторингу, як самостійний його блок для виявлення ранніх ознак можливої фінансової кризи, містить наступні етапи.

Системи моніторингу діяльності соціально-економічних формувань є найбільш актуальним інструментом для здійснення основних функцій антикризового управління. Вони інтегрують головні ознаки контролінгу, діагностики, сканування та оцінювання параметрів діяльності підприємств.

Визначається особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле».

Формується система індикаторів кризового розвитку в розрізі кожного з параметрів «кризового поля», яка містить традиційні і спеціальні фінансові показники, що відображають різні симптоми передкризового фінансового стану підприємства. Визначаються розміри відхилень за результатами моніторингу фактичних значень показників - «індикаторів кризового розвитку» від передбачених (планових, нормативних)

Проводиться аналіз відхилень показників по кожному з параметрів «кризового поля». Встановлюється ступінь відхилень, що викликали їх причини, а також можливий вплив таких відхилень на кінцеві результати фінансової діяльності. Здійснюється попередня діагностика характеру розвитку фінансової діяльності підприємства і його фінансового стану, констатується «нормальне», «передкризовий» або «кризовий» фінансовий стан підприємства

Водночас цільова спрямованість, універсальність щодо об'єктів спостереження, високий рівень адаптивності, економічність та можливість автоматизації вигідно відрізняють моніторинг від інших інструментів підтримки прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті.

4.2. Ризики в антикризовому управлінні

Управлінська діяльність в тій чи іншій мірі має ризиковий характер, що зумовлено багатофакторною динамікою об'єкта управління і його зовнішнього оточення, а також роллю людського чинника в процесі господарської діяльності. Поняття «ризик» також має багатофакторну природу, розкрити яку можна лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як

«невизначеність», «ймовірність», «умови невизначеності», «умови ризику» [37, с. 10].

Згідно математичних підходів, невизначеність виявляється тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, ймовірність яких невідома. Ризик має місце, якщо дія призводить до набору альтернатив, причому ймовірність здійснення кожної з них відома. Поняття «ризик» і «невизначеність», широко використовуються в теорії ігор і динамічному програмуванні, застосовуються в економіці, політиці, теорії управління, галузі права та страхування.

Формування ринкових відносин в Україні активізувало процес дослідження підприємницького ризику, в тому числі інвестиційного, страхового та банківського. Разом з тим проблема ризиків залишається мало дослідженою, немає достатньо ясних понять про сутність підприємницького ризику, його різновидах, областях використання, засобах управління. Ризики і невизначеність виступають невід'ємними рисами господарської діяльності і процесів управління. Невизначеність розглядається як умова ситуації, в якій не можна оцінити ймовірність потенційного результату. Часто така ситуація виникає, коли впливають на ситуацію нові фактори і про них не можна отримати достовірну інформацію. Тому наслідки прийняття управлінського рішення важко передбачити, наприклад в швидкоплинних умовах. До них відносяться такі, як наукомістка та інноваційна сфери, цінова і ринкова кон'юнктура. Зазвичай менеджер, стикаючись з невизначеністю, намагається отримати додаткову інформацію експертними методами, а частіше інтуїтивно, тобто визначити ймовірність досягнення результату [37, с. 11].

Поняття «визначеність» пов'язано з умовами прийняття управлінських рішень, коли керівник з достатньою для даної ситуації достовірністю реально оцінює потенційний результат кожного з можливих варіантів розвитку подій. Наприклад, якщо відома динаміка зміни вартості матеріалу і робочої сили, орендної плати, можна розрахувати витрати на виробництво конкретного виробу і прогнозувати цілі. Слід зазначити, що ситуація повної визначеності зустрічається досить рідко.

Ризик у економічному сенсі передбачає втрати, збиток, ймовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (недостатності інформації, недостовірності), а також вигоду і прибуток, отримати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком, що найчастіше пов'язується з інноваційною діяльністю. У менеджменті поняття «ризик» зв'язується з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень і прогнозуванням результату. Управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, здійснюваної в ситуації тій чи іншій мірі невизначеності, внаслідок недостатності інформації, при виборі управлінцем альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з ймовірністю прояву негативних умов реалізації.

Розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності являє собою «ціну ризику», а величина успіху (додатковий прибуток) - «плату за ризик». Ризик виявляється в процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи або послуги і виступає одним з кінцевих результатів діяльності. Сутність, зміст, характер прояву ризику в діяльності організації дозволяють визначити економічну природу ризику.

У практиці менеджменту використовуються наступні характеристики ризику [32, с. 43] :

- розмір ймовірного збитку (втрат) або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризик-ситуації;
- ймовірність ризику - ступінь впливу джерела ризику (події), яка вимірюється в межах значень від 0 до 1;
- рівень ризику - відношення величини збитку (втрат) до витрат на підготовку і реалізацію управлінського рішення. Вимірюється за величиною від нульового значення до 1, вище якого ризик не виправданий;
- ступінь ризику - якісна характеристика величини ризику і його ймовірності. Розрізняють ступеня: високу, середню, низьку і нульову;
- прийнятність ризику-ймовірності втрат і ймовірність того, що ні втрати не перевищать певний рівень;
- правомірність ризику - ймовірність ризику знаходиться в межах нормативного рівня (стандарту) для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

Управлінець повинен вміти ризикувати, тобто виважено, чи не перебільшуючи небезпеки, домагатися намічених цілей при дотриманні меж правомірності дій.

У практиці мають місце випадки, коли вибирається варіант невеликого результату, але за відсутності ризику, що може призвести до зниження результативності та конкурентоспроможності організації. При прийнятті рішення з максимальним результатом, а й з високим рівнем ризику використовується критерій «максимакса». У таких випадках треба зіставити очікувану економічну вигоду і можливі втрати у зв'язку з ризиковими діями. Якщо втрати перевищують вигоду, таке рішення не виправдано. Очевидно, що в складних ситуаціях потрібно використання сукупності критеріїв, при виборі яких важливий комплексний підхід, що дозволяє оцінити ситуацію з урахуванням різноспрямованих факторів [1, с. 153]..

Приймаючи до аналізу ризикової ситуації та розробки рішень, в першу чергу, слід встановити, з якими видами ризиків зустрінеться менеджер у процесі управління. У значній мірі дана проблема вирішується на основі методологічної систематизації ризиків та їх класифікації, яка відображає багатфакторну природу цього поняття.

Існує взаємозв'язок і взаємодія зовнішніх і внутрішніх (системних) чинників, або джерел, ризику стосовно менеджменту виробничо-

господарських організацій. Із зовнішніх факторів слід зазначити джерела ризику, викликані кризою соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів, а також ринкові джерела, обумовлені порушенням надійності чи труднощами формування нових зв'язків із споживачами, постачальниками, з проблемами забезпеченості фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими видами ресурсів.

Серед внутрішніх ознак виділені функціональні особливості ризикової діяльності - виробничої, фінансової, маркетингової та ін. Важливим є і зміст ризиків: економічних, соціальних, організаційних, правових, інноваційних та ін. Серед наслідків реалізації результатів ризик-рішень найбільш поширені екологічні, соціальні, політичні.

Інтеграційні фактори, або фактори взаємодії, властиві менеджменту, забезпечують управління ризиком як процесом виявлення джерел ризику, визначення ймовірності його прояви в ході виробничого процесу і впливу на результат і наслідки виробничо-господарської діяльності організації.

Здійснюючи управління, менеджер ризикує, вибираючи цілі, стратегії розвитку, системи мотивації діяльності персоналу.

Значна частка ризику криється і у виборі методів і критеріїв вимірювання та оцінки ймовірностей і величин ризику, наприклад, при проведенні експертизи, при дослідженні статистичних даних або визначенні коефіцієнта дисконтування при приведенні вартості майбутніх доходів до теперішнього часу.

Розглянута логіка формування ризику дозволяє більш системно оцінювати кожен вид ризику, що в антикризовому менеджменті надзвичайно важливо. Класифікація ризиків за основними ознаками і факторами дозволяє провести їх ранжування, створити сценарії ймовірного ходу подій для конкретної ситуації, розробити карти ризику, виявити пороги стабільності системи управління за допомогою імітаційного та інших видів моделювання.

Інакше кажучи, класифікація ризиків є основою організації управління ризиками. При цьому слід зазначити, що кожна виробничо-господарська система своєрідна, а склад ризиків мінливий, тому на підприємстві повинна розроблятися, на основі загальної, своя система управління ризиком. Вирішення проблем ризику стає професійною справою ризикових менеджерів.

Розгляд природи і змісту ризику, різноманіття факторів (джерел) ситуацій, що вимагають специфічної організації та управління, дають підставу трактувати ризик як категорію менеджменту.

Таблиця 1.- Класифікація ризиків за ознаками в антикризовому менеджменті

Ознака	Вид ризику
Призначення ризику	Ризик, що припускає втрати
	Ризик, що передбачає вигоду
Функціональні особливості ризик-процесу	Маркетинговий
	Інноваційний
	Інвестиційним
	Виробничий
	Страховий
	Фінансовий
Зміст ризик-результату	Економічний
	Соціальний
	Організаційний
	Психологічний
	Іміджевий
Наслідки реалізації ризик-рішення	Соціальні
	Політичні
	Екологічні
	Демографічні

Систематизовано автором за даними [1, с. 155].

Маркетинговий ризик конкурентної стратегії розвитку фірми може бути виражений у втраті частки ринку, в зниженні обсягу продажів і розміру прибутку, а також у величині ймовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, зростання цін на енергоносії, підвищення процентних ставок по кредитах [1, с. 155].

Фінансовий ризик, перш за все, - ризик фінансової стратегії фірми, який може бути виражений у величині втрат прибутковості цінних паперів внаслідок фінансової кризи і падіння валютного курсу та у ймовірності виникнення такої ситуації. Слід зазначити, що фінансові ризики найбільш рухливі і різноманітні. Серед них виділяють ризики: процентний, кредитний, валютний, неплатоспроможності, ліквідності, ринковий, інфляційний, фінансових зловживань [1, с. 155].

Виробничий ризик характеризує перевищення поточних витрат підприємства в порівнянні з бізнес-планом через непередбачені ситуації: простоїв обладнання, недопоставки матеріалів. Ймовірність виникнення таких ситуацій безпосередньо пов'язана зі зниженням рівня організації управління на підприємстві за зовнішніх і внутрішніх факторів [1, с. 156].

Інвестиційний ризик - показник невизначеності повернення вкладених коштів і отримання доходу. Наприклад, ризик вкладення коштів у проект пов'язаний з невизначеністю його реалізації, у зв'язку з неповнотою вихідних даних про умови реалізації, про величину витрат і

результатів, з виникненням негативних ситуацій при проектуванні (зміна кон'юнктури ринку), а також з впливом факторів технічного, комерційного, політичного характеру [1, с. 156].

В Україні поряд з ризиками, наявними в традиційно функціонуючій ринкової економіці, у зв'язку з недосконалістю системи управління економікою, відсутністю нормативних актів, виникають несподівані ситуації, що ускладнюють діяльність українських підприємств.

Найбільш поширені джерела ризиків: нестійка політична та економічна ситуація в країні; зниження економічного, наукового та інноваційного потенціалу; порушення договірних зобов'язань та зменшення доходів через злочинні дії третіх осіб; зміни вартості факторів виробництва; втрата керованості та кадрового потенціалу; зниження якості продукції та послуг, престижу організації; зміни зовнішньоекономічних чинників.

Антикризовий менеджмент у значній частині пов'язаний з розв'язуванням ризикових проблем. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків різноманітних за змістом, джерелами прояви, величиною ймовірності та розміром можливих втрат і негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді і економіки в цілому. Все це зумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих «ризикових менеджерів» - фахівців з управління в ризикових ситуаціях [1, с. 157].

Управління ризиком найбільш наочно можна розглянути на методологічній основі процесу вироблення та реалізації управлінських рішень. Нагадаємо, що цілеспрямований процес управління передбачає виконання в логічній послідовності взаємозалежних управлінських функцій (управлінських робіт) за рішенням конкретної проблеми з використанням управлінських засобів і методів впливу на персонал, зайнятий у спільній виробничо-господарській діяльності. Тому результати процесу управління матеріалізуються в продукті і відображаються у підсумкових показниках і соціальних наслідках діяльності виробничо-господарської системи.

Управлінський ризик як багатфакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, тимчасові, організаційні, економічні, соціальні та правові параметри. Інформаційний аспект процесу управління ризиком являє собою перетворення інформації про фактори та джерела невизначеності в інформацію про рівні ймовірності здійснення умов невизначеності в процесах виробництва та реалізації продукції, яка потім перетвориться в інформацію про показники рівня ефективності або неефективності результатів діяльності в умовах ризику і про негативний вплив на екологічні та соціальні умови життя.

Далі наведені функції і засоби управління, що характеризують зміст процесу управління ризиком. Одна сторона схеми (по вертикалі) відображає стадії процесу вироблення та реалізації ризикових рішень.



Рис. 1. Управління ризиком в процесі розробки й реалізації управлінського рішення [1, с. 159].

Інформаційний аналіз містить роботи щодо моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику та коригуванням факторів, прояв яких залежить від мінливих обставин.

Розробка варіантів рішень, як стадія процесу управління, встановлює межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка проводиться по всіх змістовних аспектах ризику: економічних, соціальних, екологічних, організаційних, іміджевих, правових. Критерії вибору ризик-рішення передбачають розробку меж ризику, динаміку зміни втрат (збільшення, зниження) в залежності від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції та ін.

Реалізація ризик-рішення, в процесі якої виявляються нові аспекти прояви організаційного ризику вимагає оперативного прийняття заходів. Контроль змін в параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в антикризовому менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера - головна умова стабілізації ситуації і зниження загрози втрат.

У системі управління організаціями формуються гнучкі організаційно-управлінські ланки, такі, як «експертиза і прогнозування ризиків», «консультаційні служби в області ризикової діяльності». Найбільш простими рішеннями може стати введення посади ризикового менеджера в апарат управління і створення органу, що координує дії з управління основними видами ризику всіх підрозділів організації.

Розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації та компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування та інші можливості захисту від ризику розглядаються в антикризовому менеджменті як необхідні умови розробки і реалізації ризик-рішень, які використовуються при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

Оцінка ризику виступає важливою частиною оцінки ефективності управлінського процесу як процесу обґрунтування ризикового рішення. Результат оцінки дає підставу для коригування окремих елементів процесу управління конкретними ризиками, що деталізується з урахуванням відповідної ситуації, внутрішніх і зовнішніх факторів, а також тенденцій розвитку та особливостей прояву ймовірних наслідків.

Питання для самоконтролю:

1. Основні вимоги до моніторингу;
2. Основні етапи експертних опитувань;
3. Етапи статистичного дослідження;
4. Методи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ТЕМА 5. СУТНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

5.1. Цілі і завдання антикризового управління

Антикризове управління - це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ.

Метою антикризового управління є збільшення ефективності використання ресурсів, максимізація прибутку, ритмічне функціонування організації за рахунок своєчасного уникнення, попередження та усунення ризиків.

Цілі є вихідним пунктом систем стратегічного планування, мотивації та контролю, що використовуються в органі влади чи підприємстві. Цілі лежать в основі організаційних відносин і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. У будь-якій організації є кілька рівнів цілей, наприклад, офіційні, оперативні та операційні цілі [1, с. 350].

Цілі більш високого рівня орієнтовані на довгострокову перспективу. Вони дозволяють управлінцям зважувати вплив сьогоdnішніх рішень на довгострокові показники. Цілі більш низького рівня орієнтовані на короткострокову та середньострокову перспективу і є засобом досягнення цілей високого рівня.

Короткострокові цілі визначають швидкість розвитку органу, рівень показників діяльності та результати, які потрібно досягти в найближчому майбутньому. Те, на який рівень цілей орієнтується вище керівництво органу влади, може служити причиною кризової ситуації.

Залежно від цілей реалізації антикризове управління поділяється на [1, с. 36] :

- реактивний - що характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану;
- превентивний (попереджувальний) - реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

За наявністю ознак кризи чи її відсутності, антикризове управління поділяється на активне та пасивне. Активне - це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових. Пасивне - управління процесами з урахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Антикризове управління - це процес запобігання або подолання кризи, де об'єднані дві складові: запобігання, якщо не настала криза і подолання її у післякризовий період.

Серед основних принципів антикризового управління можна виділити такі [1, с. 37] :

- принцип постійної готовності до реагування відповідно теорії антикризового управління, що досягається в результаті застосування методів діагностики;
- принцип превентивності дій: краще запобігти кризі, ніж нейтралізувати її негативні наслідки, що забезпечується ранньою діагностикою передкризового стану та своєчасним використанням можливостей успішної боротьби з кризою;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності органу влади;
- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства, що використовується в процесі діагностики. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку із цим у процесі антикризового управління необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для стабільного розвитку органу влади;
- адекватність реагування органу влади на реальні загрози його рівноваги за допомогою окремих механізмів нейтралізації його ліквідації;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу органу з кризового стану особливо на ранніх стадіях його діагностики, коли вона повинна розраховувати виключно на внутрішні можливості.

У реальній практиці завдання антикризового управління часто рознесені в часі, характеризують якісно різні органи і припускають використання ефективних інструментів управління.

Вирішення першого завдання - запобігання кризи - передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і вирішенню виникаючих проблем. Він має спільні для багатьох органів риси, а тому він є базовим.

Антикризове управління в широкому сенсі - це збереження і зміцнення конкурентного становища органу в умовах невизначеності, коли антикризові заходи використовуються в інших органах і на всіх стадіях життєвого циклу.

Вирішення другого завдання - подолання кризи - завжди носить специфічний характер, і тому його можна вважати як запобігання ліквідації органу влади.

Концептуальна установка антикризового управління організаціями виражається в наступних основних положеннях [1, с. 38] :

- кризи можна й необхідно передбачати, очікувати і викликати, а тому у визначеній мірі вони здібні прискорюватися, випереджатися і відсуватися;

- наслідки криз можна пом'якшувати, бо вони в певній мірі керовані, а управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси і мінімізувати їхні негативні наслідки;

- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, інструментів, знань і навичок.

Цілі антикризового менеджменту взагалі впливають з визначення. Наприклад, якщо розглядати антикризове управління в екологічних організаціях, то тут мета - не допустити або звести до мінімуму негативний вплив на навколишнє середовище і почуття людини шляхом зміни технологій, пошуку нових та ін. А якщо розглянути атомні технології, то тут мова піде про підвищення кваліфікації персоналу, технічне удосконалення та ін.

Завдання антикризового менеджменту можна об'єднати в такі групи [1, с. 37] :

- прогнозування передкризових станів, оскільки своєчасне виявлення дозволить вирівняти ситуацію і не понести великих втрат. Це досить складно, оскільки необхідно розпізнати найперші ознаки, зачатки кризи, що іноді проблематично. Але це дійсно необхідно, тому що є головним заходом щодо запобігання кризи;

- економічне обґрунтування застосованих програм;

- визначення засобів і методів менеджменту в умовах кризових ситуацій, перш за все - методологічні завдання;

- диференціація технологій менеджменту, де велику роль грають аналіз і оцінка кризових ситуацій, пошук необхідної інформації та розробка рішень по впровадженню інноваційних стратегій. Все це вимагає часу, певної кваліфікації співробітників, доступності інформації тощо;

- ротація кадрів і дослідження конфліктів, які є невід'ємною частиною кризових ситуацій.

Предметом впливу антикризового менеджменту вважаються питання і чинники, що стосуються кризових ситуацій. На думку більшості економістів, управління має бути на якийсь відсоток антикризовим і негайно ставати таким в момент приближення кризи.

Взагалі, всі процеси, які мають місце на підприємстві або в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані. Керовані - це процеси, які піддаються впливу внаслідок зміни їх напрямків під впливом зовнішніх умов. Некеровані процеси не змінюються і протікають за своїми внутрішніми законами. Ці дві групи перебувають у певному співвідношенні і мають свою динаміку, що, до речі, відображає техніку управління та її ефективність [5, с. 244].

У деяких випадках керовані процеси можуть стати некерованими, що є негативним показником. Переважання некерованих процесів є однією з причин криз і показником неспроможності апарату управління до ефективної діяльності. Однак занадто великий відсоток керованих процесів також може привести в підсумку до кризи.

Дуже важливо визначити можливу керованість процесом, що є одним із завдань антикризового менеджменту. «Небачення» тих процесів, спрямуванням яких можна управляти, також веде до кризи, а такі ситуації стають стихійними. Криза виникає і в тому випадку, коли почалося активне управління некерованими процесами без будь-якої стратегії, що приведе до марної трати економічних і людських ресурсів.

Тому так важливо організувати антикризовий менеджмент на належному рівні і підтримувати його в умовах, коли відбувається наростання темпів і складності соціально-економічних процесів, тобто відбувається розвиток діяльності. При цьому ефективність управління залежить від своєчасної реакції на проблеми розвитку, маючи на увазі, що в певний момент може настати уповільнення темпів, а тому потрібно для майбутнього існування організації.

5.2. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку

Імовірність кризи визначається ризикованим розвитком, яке проявляється в процесі виникнення кризи та небезпеки кризових ситуацій. Кожна організація, окрема фірма, підприємство, офіс, акціонерне товариство, банк, страхова, туристична компанія та ін., а також структурні одиниці системи державного управління мають свої конкурентні переваги, свої можливості його реалізації, підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні та специфічні [1, с. 39].

Зовнішні фактори характеризують економічну кон'юнктуру, ступінь впливу якого залежить від галузі й масштабів діяльності, форми власності, а також від внутрішніх чинників, - професіоналізму управління, персоналу, соціальної атмосфери, економічного потенціалу та ін. Організація може успішно протидіяти кризовим явищам використовуючи методологію антикризового управління.

Для кожної організації характерна своя комбінація причин і умов розвитку кризи. Фактори виникнення криз можуть бути різними. Але дуже важливо бачити симптоми кризового розвитку і своєчасно застосовувати методи антикризового менеджменту.

До проблеми виникнення криз можна підійти і з системологічного позицій. Система в процесі своєї життєдіяльності може перебувати в стійкому або в нестійкому стані. Розрізняють статичну і динамічну стійкість. На стійкість системи впливають зовнішні і внутрішні чинники.

Якщо стійкість в основному диктується зовнішніми факторами, то її прийнято називати зовнішньою, якщо внутрішніми чинниками - то внутрішньою.

Аналіз перехідних періодів показує, що в самому загальному вигляді в залежності від ступеня змін, що відбуваються, всі перехідні періоди можна класифікувати трьома рівнями [1, с. 40].

Перший рівень прийнято називати гомеостатичним, пов'язаний з такими змінами, які відображаються тільки на поведінці системи, але не змінюють її структури.

Другий рівень - інноваційний, пов'язаний з такими змінами, які відображаються на структурі та елементному складі системи.

Третій рівень - біфуркаційний, пов'язаний з такими змінами, які, значним чином, відображаються на структурі та елементному складі системи.

Природно, що на запропоновані об'єктивні процеси можуть накладатися суб'єктивні чинники, які відрізняються від прийнятих. У результаті життєдіяльності систем відбувається зміна тенденцій їх існування. Періоди зміни тенденцій життєдіяльності в результаті вичерпання внутрішніх можливостей системи (потенціалу системи) або під впливом зовнішніх факторів є перехідними періодами або, згідно з прийнятою класифікацією, в окремих випадках - кризами.

У менеджменті дослідження криз, його можливих проявів - основний базис для розробки ефективної програми антикризових заходів. Один з найбільш раціональних полягає у *виділенні п'ятиетапного циклу розвитку* [1, с. 40].

Перший етап має назву експлерентного. Він характеризує зародження фірми (підприємства) в ринковому економічному середовищі, формування її первісної структури. Це етап прихованого (латентного) розвитку майбутньої цілісності. Поки не оформилися ознаки повної зовнішньої диференціації та внутрішньої інтеграції, але вже з'явилися деякі особливі риси й потенційні характеристики.

Другий етап — патієнтний. У зв'язку з тенденціями зростання необхідна реструктуризація, поділ напрямів управлінської діяльності, зростання результативності коли завойовується визначений сегмент ринку, зміцнюються ринкові позиції, виробляється конкурентна стратегія, підвищується роль маркетингу в управлінні фірмою. На цьому етапі, хоча і мало помітна, також існує небезпека кризи.

Третій етап розвитку організації - віолентний. Компанія завойовує стійке положення на ринку. Організація може успішно конкурувати.

Віоленти - це фірми зі стратегією активного маркетингу, масовим випуском продукції, що користується попитом, з великими інноваційними можливостями підприємства. Існує три види подібних організацій: національний, інтернаціональний і деструктурований. Національні

віоленти майже завжди організують венчурні, в тому числі експериментальні організації, пов'язані з інноваційною діяльністю й сучасними організаційними структурами [1, с. 41].

У процесі розвитку компанії нерідко втрачають колишній динамізм, знаходячи натомість стійку стабільність (їх положення називають позицією «могутнього слона»). Стабільність досягається великими масштабами, наявністю широкої міжнародної мережі філій, диверсифікацією. В умовах жорсткої конкуренції важко утримувати лідерство в інноваціях, але широке проникнення на ринок дозволяє забезпечити більш стабільні позиції в конкурентній боротьбі. При цьому фірма, що потрапила в смугу кризового розвитку, нерідко втрачає самостійність чи повільно переходить на другорядні ролі в економічному розвитку, перетворюючись на деструктурований віолент.

Четвертий етап називається комутантним, коли розвиток заходить у глухий кут, а стан фірми - в період занепаду. Структура спрощується, а зміцнілі конкуренти витісняють з ринкового простору і стають більш ефективними. Так з'являються фірми-комутанти - малі та середні підприємства, орієнтовані переважно на регіональні ринки, які використовують досягнення фірм-віолентів.

П'ятий етап - леталентний. Він характеризується деструктуризацією фірми, припиненням її існування в колишній формі, коли виникають нові фірми - леталенти, тобто здійснюється диверсифікація з повнотою зміною профілю діяльності. Такі глибокі зміни, природно, можуть породити цілу гаму ускладнень самого різного характеру, в тому числі і ринкових позицій.

У практиці антикризового управління дуже важливо вміти діагностувати наближення кризи, відокремлювати зміни перехідного періоду від змін нормального функціонування підприємства (фірми, організації, корпорації та ін.).

5.3. Функції антикризового управління

Важливим елементом системи антикризового управління є його функції. Функції антикризового управління - це види діяльності, які реалізують предмет антикризового управління і визначають його результат.

Кожна з функцій має свої особливості, але в сукупності вони відображають зміст антикризового управління. Антикризове управління характеризується своєю системою, механізмом, специфічними процесами, технологіями, стилем управління.

Вони відповідають на просте запитання: що треба робити для успішного управління на всіх стадіях кризи.

У багатьох джерелах функції і завдання антикризового менеджменту ототожнюються. Це не зовсім коректно, оскільки завдання визначають напрям менеджменту, а функції відображають предмет управління і його

результат та ефективність. У цілому функції антикризового менеджменту полягають в тому, щоб приймати ті заходи, які призведуть до позитивних результатів напередодні, в процесі і після кризової ситуації [28, с. 59].

Отже, це:

- передкризовий менеджмент;
- менеджмент в умовах кризи;
- заходи щодо виходу з кризи;
- стабілізація нестійких положень;
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасне прийняття необхідних заходів і рішень.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове [1, с. 45].

Попереджувальне антикризове управління - це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи. Кризове управління - це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства. Післякризове управління - це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

У сучасній економічній літературі контроль визнається однією з обов'язкових та надзвичайно важливих функцій менеджменту, яка поряд з плануванням, аналізом та регулюванням характеризує зміст управлінського впливу. Основною метою системи контролю будь-якого процесу визнано своєчасне виявлення відхилень від нормативного (запланованого) перебігу провадження та здійснення адекватних управлінських заходів щодо виправлення становища для виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності з метою запобігання в майбутньому кризових явищ і процесів.

Контроль є окремою функцією антикризового управління, в межах якої реалізується процес, забезпечуючи зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими. Будучи об'єктивно необхідною функцією менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу. Основним завданням контролю в системі антикризового управління є корегування поведінки підконтрольного об'єкта, спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми, блокування відхилень, що виявляються, та приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства орієнтується на створення умов для досягнення

встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу.

Контроль як елемент системи антикризового управління підприємством характеризується різноманіттям форм, типів та видів, які можуть бути виділені відповідно до сучасних розробок з питань теорії контролю. Відповідно до прийнятої типології, за організаційною ознакою очевидна необхідність виділення зовнішньої та внутрішньої форми контролю.

Зовнішній контроль передбачає контроль за перебігом проведення антикризового процесу зовнішніми суб'єктами. Внутрішній контроль за перебігом антикризового процесу організовується безпосередньо на рівні органу. Суб'єктами його здійснення є керівники, працівники відділів, департаментів.

Змістовні форми контролю, як правило, визначаються особливістю об'єктів контрольного спостереження. Виходячи з теоретичних розробок, висвітлених у літературі, у процесі антикризового управління мають бути організовані такі змістовні форми контролю, як фінансовий, управлінський, адміністративний та маркетинговий.

Фінансовий контроль передбачає контрольне спостереження за показниками господарсько-фінансової діяльності органу влади в перебігу реалізації антикризової програми, їх обсягом та динамікою порівняно з початком антикризового процесу та визначеними цільовими параметрами. Фінансовий контроль здійснюється на підставі фінансової звітності органу влади.

Управлінський контроль за виведенням органу з кризового стану охоплює більш широкий перелік об'єктів спостереження та базується на використанні інформації управлінського обліку. Об'єктами контролю є внутрішні процеси, наприклад стан та ефективність використання окремих видів ресурсів, терміни виконання окремих заходів, координація структурних підрозділів щодо забезпечення виконання антикризової програми тощо.

Адміністративний контроль вводиться з метою контролювання виконавчої дисципліни окремих підрозділів та відповідальних осіб стосовно підготовки та вжиття окремих антикризових заходів, передбачених антикризовою програмою.

Маркетинговий контроль у системі антикризового управління орієнтований на перевірку відповідності поточного стану ринкового середовища (територіального чи товарного сегмента відповідного товарного ринку) до прогнозних параметрів, які прийняті при розробці фінансового розділу антикризової програми (обсяг діяльності та рівень доходів, витрат, прибутку від господарської діяльності). Об'єктом маркетингового контролю є кон'юнктура певного сегменту ринку, стан та тенденції розвитку попиту та пропозиції, конкурентоспроможність

підприємства, фактори, що обумовлюють рівень прибутковості його операційної (торговельної) діяльності.

Важливою умовою раціональної організації антикризового контролю є ідентифікація об'єктів контрольного нагляду в межах стратегічного, тактичного та оперативного контролю.

Об'єктом стратегічного контролю має бути сукупність передумов, на яких розробляється антикризова програма (стан та перспективи розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, державне регулювання підприємницької діяльності, поведінка кредиторів тощо). Основним завданням стратегічного контролю є виявлення потреби в корегуванні антикризової програми підприємства, якщо зовнішні та внутрішні зміни зумовлюють недостатню результативність або неадекватність визначених антикризових заходів.

Результатом тактичного контролю є виконання антикризової програми та покращення фінансово-господарського стану підприємства в цілому. Завданням організації тактичного контролю є перевірка відповідності фактично досягнутих результатів діяльності цільовим параметрам, встановленим при розробці антикризової програми, безумовне виконання поставлених завдань з фінансового оздоровлення підприємства.

Об'єкти оперативного контролю - це параметри виконання окремих антикризових заходів, передбачених програмою, час виконання окремих процедур (етапів роботи), досягнуті результати тощо. Отже, оперативний контроль полягає у встановленні відхилень у перебігу виконання окремих завдань на рівні окремих виконавців.

За часом проведення контрольного спостереження необхідно виокремлювати такі види контролю: попередній, поточний та заключний.

Попередній контроль здійснюється на етапі розробки антикризової програми. Його об'єкти - це:

- цілі - коректність визначення, відсутність внутрішніх суперечностей у системі цілей, адекватність кількісних цільових показників визначеним цілям;
- прогнози - реалістичність, обґрунтованість їх розробки, інформаційна достатність для прийняття рішення;
- обмеження - повнота визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, які обумовлюють можливість та дієвість реалізації антикризових заходів;
- управлінські рішення - їх обґрунтованість, адекватність цілям та обмеженням, раціональність (оптимальність), відповідність очікуваних результатів цільовим параметрам, перевірка достатності визначених антикризових заходів для досягнення цільових параметрів фінансового оздоровлення;
- бюджет (план витрат на проведення антикризових заходів) - реалістичність, можливість виконання, оптимальність [1, с. 47].

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в перебігу виконання антикризової програми та має на меті відстеження відповідності фактичних результатів діяльності, перебігу виконання окремих заходів до показників, передбачених програмою; «слабкі сигнали» внутрішнього та зовнішнього середовища про наявність проблем, пов'язаних з виконанням антикризової програми.

Заключний контроль здійснюється по закінченні реалізації антикризової програми. Метою його є, по-перше, - остаточна перевірка відповідності досягнутого фінансового стану підприємства до визначених цільових параметрів; по-друге, - перевірка законності реалізації окремих антикризових заходів та проведення взаємо-розрахунків з кредиторами; по-третє, - контроль наявності передумов, які запобігають повторенню кризових явищ у майбутньому та є гарантією стабільності отриманого результату.

Розглянуті відмітні особливості окремих форм, типів та видів контролю підтверджують тезу про багатоаспектність контрольних об'єктів та завдань, необхідність охоплення ними усіх етапів та рівнів реалізації антикризового впливу.

Ефективність контролю в системі антикризового управління обумовлюється додержанням єдиних принципів, що мають фундаментальне методологічне значення. До основних належать принципи цілісності, всебічності, системності, динамічності та адекватності. Принцип цілісності системи контролю за перебігом реалізації антикризової програми полягає у раціональному поєднанні форм, типів та видів контролю, які задовольняють вимоги управління комплексною контрольною інформацією по усіх об'єктах контролю, що у сукупності характеризують діяльність щодо виведення підприємства зі стану кризи та досягнуті результати.

Всебічність як принцип побудови контролю - забезпечує управління контрольною інформацією з усіх напрямів діяльності підприємства з урахуванням взаємозв'язку процесів та явищ, з яких ця діяльність складається.

Дотримання принципу системності обумовлює вимоги до побудови системи контролю як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних складових, напрямів та елементів, кожен з яких відіграє певну роль у досягненні загальних завдань контролю як функції антикризового менеджменту.

Принцип динамічності системи контролю зобов'язує враховувати при її побудові постійні зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства під час підготовки та реалізації антикризових заходів. Принцип динамічності обумовлює відкритий характер системи контролю, готовність до розвитку, потребу в адаптації та удосконаленні.

Принцип адекватності потребує врахування особливостей об'єкта контролю конкретного підприємства, а також притаманних йому специфічних завдань та обмежень в процесі проведення антикризових процедур.

Мета антикризового менеджменту реалізується через функції управління. Реалізація кожної функції буде сприяти ефективній реалізації управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин.

5.4 Методи антикризового управління

Особливість антикризового управління організацією полягає в підвищеній складності управлінських процесів. Висока ймовірність виникнення кризових явищ зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Для проведення ефективного антикризового управління у практиці використовуються різні методи. У практиці розроблена багата методологічна база антикризового управління, яка розділяється на дві великі групи методів: діагностичні та спрямовані на подолання кризи, які, у свою чергу, всередині діляться на ряд конкретних методів.

Група методів з діагностики спрямована на виявлення проблем, слабких і «вузьких» місць в системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Наступна група - це методи подолання кризи. Доцільно поділити всі методи антикризового управління на дві групи – тактичні та стратегічні.

Застосування тактичних методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників, наприклад підприємства, подолання наслідків кризи. Проте, у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану - неефективної системи управління й потребує використання заходів більш тривалої дії.

Результати застосування стратегічних методів орган відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

До санаційних заходів слід віднести консервацію, оренду та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо. Результати санації в більшості випадків мають тимчасовий характер, проте не можна відкидати важливу роль попереднього фінансового оздоровлення для збільшення ефективності реструктуризації та інших методів реформування.

Ще одним стратегічним методом антикризового управління є даунсайзинг, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції [1, с. 53].

Застосування наступних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств.

Диверсифікація - розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи. Даний метод полягає в об'єднанні у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Його застосування стає доцільним тоді, коли це призводить до суттєвої економії витрат [1, с. 54].

Одним із сучасних методів антикризового управління підприємством є регуляризація, основними заходами є: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо [1, с. 54].

За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

Заслугує на особливу увагу та поширення, такий метод антикризового управління, як реінжиніринг. Його сутність полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів. Реінжиніринг дозволяє досягти різкого підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [1, с. 54].

Втім вказані методи не завжди спрацьовують в сегменті публічного управління. Одним з найбільш складних методів антикризового управління є реструктуризація, яка здійснюється і щодо підприємств і щодо органів влади, та застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та в період, коли криза неминуча. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.

Містить організаційно-економічні, правові, виробничо-технічні заходи, спрямовані на зміну структури органу, його управління. Даний метод можна пов'язати зі змінами організаційної структури системи управління.

Також доцільно виділити такі методи антикризового управління, як контролінг та моніторинг. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища застосовується з метою раннього виявлення кризи, «слабких її сигналів», потрібен протягом всього існування органу.

Контролінг - певна функція у системі управління, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками. При цьому застосовуються системи раннього попередження та реагування, що мають на меті прискорення виявлення кризових явищ. До головних специфічних методів контролінгу належать: бенчмаркінг; вартісний аналіз; аналіз точки беззбитковості; портфельний аналіз; SWOT-аналіз [1, с. 55].

Відповідно до того, що є причиною кризи, органу влади слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, наприклад, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, можна пропонувати до використання реструктуризацію або ліквідацію самого органу.

На відміну від стратегічних, використання тактичних методів залежить від глибини кризи та підходів до антикризового менеджменту. Виділяється три основні підходи: активний, реактивний та плановий (прогнозний). Різниця між ними полягає у тому, як і коли підприємство реагує на кризові явища.

Плановий підхід найчастіше використовується органами влади, так як, можливо здійснювати постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозувати виникнення кризових явищ і заздалегідь вживати заходи для запобігання кризи.

Існування такої значної кількості методів пов'язано, принаймні, з двома причинами: наявністю декількох підходів до антикризового управління та різною природою й причиною самих кризових явищ. Вибір тактичних методів залежить від глибини кризи, а стратегічних - від причин кризи. Для визначення виду та глибини кризи необхідно серйозну увагу приділяти діагностичному аналізу стану об'єкта, а потім переходити до вибору методів подолання кризи. Помилки у такому стратегічно важливому виборі зазвичай дорого коштують як органам державної влади так і будь-якому підприємству.

Враховуючи, що виникнення кризи в органі влади несе загрозу його існуванню і пов'язано з відчутними економічними, соціальними і фінансовими втратами, можливість виникнення кризи повинна визначатися на самих ранніх стадіях з метою оперативного прийняття заходів щодо запобігання або профілактики кризових явищ. Особливістю антикризового управління є прискорена і дієва реакція на істотні зміни зовнішнього середовища згідно розробленої процедури альтернативних варіантів рішень, що передбачають різні трансформації в цій сфері в залежності від конкретної ситуації.

Необхідність антикризового управління відображає об'єктивні потреби запобігання й подолання кризи та можливого пом'якшення його наслідків. Антикризове управління – це управління, в якому певним чином передбачено небезпеку кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Визначте та охарактеризуйте цілі і завдання антикризового управління.
2. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку.
3. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні.
4. Особливості антикризового управління в сучасних умовах.

ТЕМА 6. МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

6.1. Зміст та можливості антикризового управління

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми, передбачувані і реальні фактори кризи, тобто прояви всієї сукупності загострення протиріч. Це викликає небезпеку крайнього прояву цього загострення, тобто настання кризи. Об'єктом антикризового управління є кризова ситуація. Будь-яке управління деякою мірою має бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим при вступі в смугу кризового розвитку системи (організації). Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки. Проте врахування його сприяє безболісному, з мінімальними негативними наслідками перебігу кризових ситуацій.

Антикризове управління як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідовувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни, є найважливішим фактором розвитку економіки і менеджменту.

Кризи різні, тому й управління ними може бути різним. Це різноманіття проявляється в системі управління, його технології та в механізмі здійснення.

До особливих властивостей системи антикризового управління належать: гнучкість і адаптивність, що найчастіше властиві матричним системам управління; схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості; диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях; зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають; посилення інтеграційних процесів, що дають змогу концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

До особливостей технологій антикризового управління належать: мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведення змін, реалізація інноваційних програм; використання програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень; підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління; посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності; використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації [1, с. 101].

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Не завжди звичайні засоби впливу забезпечують необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації.

Механізм здійснення антикризового управління має будуватися ось на чому: мотивації, орієнтовані на антикризові заходи, економії ресурсів, запобіганні помилкам, обережності, глибокому аналізу ситуації, професіоналізмі тощо; установках на оптимізм і впевненості, соціально-психологічній стабільності діяльності; інтеграції за цінностями професіоналізму; ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку; корпоративності, наступності, пошуку і підтримці інновацій [1, с. 49].

Усе це в сукупності має знайти *відображення в стилі управління*, який слід розуміти не тільки як характеристику діяльності управлінця (менеджера), а й як узагальнену характеристику всього управління.

Стиль антикризового управління має характеризуватися: професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, взяттям на себе відповідальності.

Управління без обмежень не буває. (Обмеження - це некеровані процеси, складні проблеми, що вирішуються природним шляхом або опосередкованими діями). Завжди існують зовнішні та внутрішні обмеження. Їх виявлення та врахування - це завдання антикризового управління. Ці дві групи обмежень перебувають у певному співвідношенні, яке змінюється. Залежно від того, яким є це співвідношення, змінюється ймовірність кризових явищ. Проте обмеження можна регулювати, і в цьому також полягає суть антикризового управління.

Внутрішні обмеження усуваються шляхом добору персоналу, його ротації, навчання або за допомогою вдосконалювання системи мотивації. Інформаційне забезпечення управління також сприяє усуненню внутрішніх обмежень ефективного управління. Зовнішні обмеження регулюються розвитком маркетингу, системою паблік рилейшенз.

Об'єднання формального і неформального управління є однією з важливих характеристик антикризового управління. У різних видах такого об'єднання *існує зона раціональної організації антикризового управління*. Вона може звужуватися або розширюватися. Звуження цієї зони означає підвищення небезпеки кризи або найбільш гострий прояв кризи. Перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку має особливе значення для антикризового управління.

Існують різні стратегії антикризового управління. Найбільш важливими серед них є [1, с. 57] :

- запобігання кризі, підготовки до її появи;
- очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем щодо її врегулювання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;

- прорахований ризик;
- послідовний вихід з кризи;
- передбачення і створення умов для усунення наслідків кризи.

6.2. Необхідність і проблематика антикризового управління

Як відомо, у будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли її фактично немає. Це зумовлюється існуванням в управлінні ризику, що соціально-економічна система розвивається циклічно, і що змінюються співвідношення керованих і некерованих процесів, люди, їх інтереси. Управління соціально-економічною системою певною мірою має бути завжди антикризовим.

Можливість антикризового управління визначається в першу чергу людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дає змогу відшукувати шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникають.

Крім того, можливість антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дає змогу передбачати кризові ситуації, готуватися до них.

Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, змушує шукати і знаходити нові засоби антикризового управління, до якого належить і прийняття рішень про зміну технологій. Так, атомна енергетика - галузь діяльності з підвищеною небезпекою кризових ситуацій. І тут антикризове управління виражається в необхідності підвищення професіоналізму технічного персоналу, зміцненні дисципліни, пошуку нових технологій та ін.

Проблематика антикризового управління надзвичайно різноманітна. Усю сукупність проблем можна об'єднати в чотири групи [1, с. 58]..

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, що означає своєчасно побачити настання кризи, її перші ознаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить запобігання кризі. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризі слід розробляти і впроваджувати. І це теж проблема управління.

Але не всім кризам можна запобігти, багато з них слід пережити, подолати. І це досягається за допомогою управління, яке вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи та ліквідації її наслідків.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це, насамперед, методологічні проблеми її життєдіяльності.

У процесі їх вирішення формулюється місія та мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової

ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікації виробництва або проведення конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту безліч соціально-психологічних проблем.

Третя група проблем охоплює в найзагальнішому вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень.

Вирішення проблем аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень, пов'язаних з часом, кваліфікацією персоналу, недостатністю інформації та ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виведенню організації з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна залишати поза увагою антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства та санації підприємств. Антикризове управління за складом типових проблем є особливим типом управління, що має як загальні для управління риси, так і специфічні.

6.3. Сутність та особливості антикризового управління підприємством, установою, організацією

Усі процеси, що відбуваються в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані [17, с. 72].

Керовані процеси - це процеси, що піддаються зміні у визначеному напрямі при свідомому впливі на них.

Некеровані є процеси, коли неможливо змінити за тими чи іншими причинами їх спрямованість і характер. Вони відбуваються за власними законами. У результаті цих процесів все одно станеться те, що має статися.

Керовані і некеровані процеси перебувають у певному співвідношенні і стані динамічних змін, що відображає досконалість і мистецтво управління. Керовані процеси за певних умов можуть стати некерованими і навпаки.

Переважаання некерованих процесів призводить до анархії та криз, переважаання керованих процесів обмежено ефективністю управління і за відповідних умов теж спричинює кризові ситуації.

Так, бюрократизм у негативних формах прояву породжує соціальне напруження, конфліктні ситуації, зниження ефективності управління. Дуже часто раніше використовувався термін “заорганізованість”, тобто

прагнення всім і всіляко управляти навіть у тих випадках, коли в цьому немає реальної необхідності. Часто це виникає на ґрунті амбіційності керівника.

Крім того, що керовані процеси відображають лише частину всіх процесів функціонування і розвитку організації, вони самі мають міру управління, тобто є до певної міри керованими.

Наприклад, підлеглий - сумлінний виконавець не буде виконувати розпоряджень, що суперечать здоровому глузду або юридичним нормам.

Тому можна зробити висновок: не всі процеси можуть бути і є керованими, керовані процеси не можуть бути абсолютно керованими.

Це положення безпосередньо стосується до антикризового розвитку та управління ним.

До кризи може приводити “ігнорування” процесів, якими можна керувати, які слід спрямувати. Але в цьому разі вони перетворюються на стихійні.

Криза може виникнути й тоді, коли існує прагнення керувати некерованими процесами, немає механізмів управління, але розробляються спроби його здійснення. Це призводить до марної витрати ресурсів.

Антикризовий розвиток - це керований процес запобігання кризі або її врегулювання, що відповідає цілям організації і об’єктивним тенденціям її розвитку.

Відомо, що багато процесів розвитку характеризуються ускладненням організації. Це стосується виробництва, економіки, соціальної сфери.

Технологія виготовлення продукту, що ускладнюється, його функціональне призначення приводять до ускладнення економічних зв’язків, усе більш різноманітними стають інтереси людини. Це зумовлено підвищенням ролі освіти, урбанізацією життя, культурою та іншими факторами.

Процеси розвитку циклічні, і зміна, точніше ускладнення відбувається по логістичній кривій. Вона характеризує етапи виникнення передумов, прояв процесів ускладнення, вичерпання сформованої основи і нагромадження потенціалу подальших змін.

Але якщо так розвивається організація, виробництво, фірма тощо, то в такий самий спосіб відбувається і розвиток управління. Адже управління є частиною соціально-економічної системи і має всі її ознаки.

Однак розвиток управління здійснюється по “зрушеній” логістичній кривій. Це відображає його статус, співвідношення з тенденціями розвитку соціально-економічної системи, можливість і обмеженість реагування на процеси змін у соціально-економічній системі в цілому [1, с. 74].

Перший етап розвитку - просте управління. Це управління, доступне для огляду за всіма характеристиками і зв’язками, не потребує великих витрат на забезпечення його ефективності, не відрізняється різноманітністю

свого функціонального змісту, що припускає елементарні організаційні форми.

Другий етап. При ускладненні виробництва розвиток управління має випереджати розвиток виробництва. Тільки тоді воно може бути ефективним.

Третій етап. Адаптація управління до складного процесу виробництва. Це вимагає реконструкції управління, яка тягне за собою його функціональне, організаційне, мотиваційне, інформаційне ускладнення, вимагає професіоналізації управління, що пов'язано з організацією освітніх і дослідницьких структур.

Четвертий етап. Тенденція розвитку управління, що випереджає розвиток виробництва, змінюється періодом уповільнення темпів і нагромадження потенціалу для подальшої його реконструкції. Тут можливе виникнення нової невідповідності складності виробництва й управління, порушення співвідношення керуючої і керованої систем. З'являється небезпека кризи управління.

Антикризове управління у цьому ракурсі являє собою максимальне зближення галузей логістичних кривих на початкових і заключних етапах розвитку виробництва й управління і максимальне випередження тенденції розвитку управління щодо тенденції розвитку виробництва на серединних етапах прояву цих тенденцій.

6.4. Принципи ефективності антикризового управління

Розвиток управління має супроводжуватися підвищенням його ефективності. У свою чергу, підвищення ефективності управління визначається збільшенням його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів та умов їх використання. У тенденціях зміни потенціалу й ефективності управління також криється небезпека кризи [17, с. 81].

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, чи локалізації позитивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами. Таку ефективність важко оцінити точними розрахунковими показниками, але вона помітна при аналізі та загальній оцінці управління, в разі його успішності або прорахунків.

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління. їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати та успішно здійснювати [17, с. 81].

Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. Тут мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управлінців, що, безумовно, необхідний, а й ті їх професійні знання і навички, що

відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм формується в процесі спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

Але і при підготовці звичайних менеджерів за умови, якщо приділяти значну увагу розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях, можна отримати хороші результати.

Антикризове управління має стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

Мистецтво управління, дане природою та набуте в процесі спеціальної підготовки. Цей фактор варто особливо виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління.

У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором виходу з кризи або її пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, добирати таких особистостей, що здатні реагувати на наближення кризи і керувати в екстремальних ситуаціях.

Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія має бути створена та освоєна, оскільки вона великою мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значущість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

Науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденції. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Не суб'єктивне бачення майбутнього, а таке, що ґрунтується на точному, науково обґрунтованому аналізі, дає змогу постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається або відбувається.

Корпоративність є важливим фактором ефективності антикризового управління, яка в організації або на фірмі може проявлятися різною мірою.

Корпоративність - це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їх досягнення, особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, внутрішній патріотизм та ентузіазм.

Корпоративність - це надійна опора антикризового управління, яка є результатом управління та засобом механізму управління.

Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління, але не всяке. Існує безліч його різновидів.

Лідерство визначається: особистістю менеджера; сформованим стилем роботи; структурою персоналу управління; довірою до менеджера; авторитетом влади; упевненістю.

Опора на лідерство може відіграти вирішальну роль у врегулюванні кризи або її пом'якшенні. Але для цього необхідний пошук і проектування лідерства. Тут під *лідерством* мається на увазі не тільки особистість

менеджера, а й характеристики всієї системи управління, та організації управління.

Оперативність і гнучкість управління. Вони відіграють особливу роль у підвищенні ефективності антикризового управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління залежно від ситуацій, що складаються, адаптації до умов кризи. Інертність у цьому разі може відігравати негативну роль.

Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях може виникнути потреба в зміні стратегії управління та в розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього залежить антикризове управління.

Людський фактор. Варто виділити окремим пунктом. Значною мірою він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління.

Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття антикризової команди - найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

Система моніторингу кризових ситуацій є суттєвим фактором ефективності антикризового управління. Це спеціально організовані дії з визначення ймовірності та реальності настання кризи, необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання [17, с. 84].

Хорошою ілюстрацією необхідності та ефективності такої системи є ситуація з атомними електростанціями. Колись вони контролювалися за багатьма показниками, що характеризували суперечливі процеси роботи реактора. Оцінювати його стан, встановлювати необхідні дисциплінарні вимоги до персоналу було складно. Момент настання кризової ситуації визначився приблизно, і небезпечні режими виникали зненацька, часто непередбачувано.

Сьогодні розроблена нова система моніторингу роботи атомного реактора, побудована на порівняно простій візуальній оцінці його стану: оператор спостерігає за симетрією картини на екрані комп'ютера, що відображає співвідношення основних показників антикризового функціонування атомної електростанції. Порушення симетрії означають виникнення ситуацій, небезпечних з погляду можливої кризи.

Аналогічний моніторинг кризових ситуацій можливий і в системі антикризового управління. Причому дуже ефективними тут можуть бути використання комп'ютерів і робота спеціалізованих операторів.

6.5. Участь держави в антикризовому управлінні

Розгадка феномена механізму розвитку, розпаду та занепаду є одним із найактуальніших завдань. Цьому присвячені праці багатьох відомих учених світу. Осмислення цього феномена, як і всієї сучасної теорії регулювання, має неабияке значення.

Головна проблема розвитку - взаємодія між урядом і ринком. Це питання не про те, втручатися чи не втручатися державі в економіку. Світовий досвід підтверджує, що ринок конкуруючих продавців є поки що кращим способом ефективної організації виробництва і розподілу товарів та послуг. Проте ринок не може розвиватися у вакуумі, він потребує правової та регулюючої бази.

І держава формує таку базу для розвитку, захищаючи права власності, створюючи правові й інші регулюючі системи, сприяючи ефективній підприємницькій діяльності громадян і збереженню навколишнього середовища.

Втручання держави не обов'язково має проявлятися через організацію якої-небудь діяльності. Воно може мати вигляд регулювання приватної активності, набувати форми фінансової підтримки тощо.

Внутрішня економіка без надмірних деформацій «винагороджує» тих, хто формує свій людський капітал більш ретельно, ніж деформована економіка. Водночас рівень науки та освіти підвищує продуктивність внутрішньої економіки завдяки прискоренню освоєння нових технологій.

Або інший приклад: стабільна макроекономіка сприятливо впливає на внутрішню систему цін та інфляційні процеси. Але ефективність мікроекономіки також сприяє підтриманню інфляції на низькому рівні: чим менше нежиттєздатних підприємств, тим менша потреба в субсидіях, що підсилюють дефіцит державного сектора. Усі чотири напрями діяльності необхідно розвивати. Однак через існування таких зв'язків результати, очевидно, будуть більш надійними, якщо всі вони будуть здійснюватися разом.

Реформи припускають докорінні зміни обов'язків держави, підприємства і громадянина.

В умовах командної системи економічні функції держави зводилися, в основному, до задоволення запитів і потреб не тільки людей, а й підприємств. В умовах ринку підприємства самі забезпечують ефективність і прибутковість виробництва. Люди самі несуть відповідальність за пошук для себе роботи і реалізацію своїх можливостей. Держава покликана відслідковувати взаємозв'язок між масштабами і швидкістю перетворень і виникненням небезпечних тенденцій, що загрожують соціальній стабільності і безпеці країни [17, с. 132].

Динаміка виходу з кризи, а потім і економічного зростання, визначається не силою і повновладдям держави, а її здатністю заохочувати розвиток інституційних форм, адекватних вимогам часу. За кризою, що

тягне за собою руйнування всього застарілого, перегляд колишніх уявлень, важливо розглянути паростки нового, навколо якого і має зосереджуватися перебудова всього економічного і соціального простору.

Ця функція держави забезпечується наявністю демократичної влади, зацікавленої в соціально орієнтованому характері реформ, здатної проводити політику в інтересах суспільства в цілому, а не окремих груп, кланів та еліт. Отже, йдеться про перетворення влади в нормально діючий структурний механізм суспільства, що забезпечує зміну адміністрацій відповідно до демократичної процедури та волі виборців, що захищає суспільство від монополізації влади. Вирішити це завдання можна лише за наявності державного і суспільного контролю за владою.

Для приведення в дію соціальних факторів, отримання їх максимальної віддачі необхідно виконати низку умов. Насамперед, це розвиток законодавчої бази та ефективних механізмів виконання законів усіма. У суспільстві, де не створена державно-правова система, яка законодавчо гарантує запобігання руйнівним конфліктам, розвивається тіньова економіка.

Тіньовики, як відомо, не повідомляють органам статистики про свій господарський оборот. Тому пряма, статистично повна і достовірна оцінка масштабів тіньової економіки неможлива. Однак це не означає, що завдання неможливо вирішити. Тіньовиків розрізняють за характером зв'язку з виробництвом. Одна їх частина бере участь у виробництві товарів і послуг, а інша здійснює перерозподіл створеного продукту [17, с. 135].

Відрізняються і суб'єкти тіньової економіки, їх інтереси. Це зумовлено особливостями сфер функціонування, методів і форм тіньової діяльності, що використовуються. Вони утворюють своєрідну піраміду, на вершині якої - суто кримінальні елементи, торговці наркотиками і зброєю, наймані вбивці, рекетири і т. ін. Сюди можна віднести і корумпованих представників органів влади і управління, що беруть великі хабарі, торгують державними посадами та інтересами. Ці елементи формують своєрідну надбудову тіньової економіки, яка, за експертними оцінками, становить від 5 до 25% усієї піраміди та має значні ресурси, силу і вплив.

Важливою умовою в цьому процесі є формування механізмів, що забезпечують розв'язання соціальних протиріч, підтримку економічної безпеки, політичну стабільність та орієнтацію на правовий захист особистості, соціалізацію господарської діяльності.

Напруження, пов'язане з реформуванням України і загрозою соціальної дестабілізації, постійно вимагає проведення державного моніторингу та аналізу наслідків рішень, які приймаються владою. Стратегія реформ має передбачати попередню оцінку соціальних наслідків цих рішень, їх коригування і систему заходів щодо пом'якшення і компенсації негативних наслідків.

Усе це зумовлює необхідність нового підходу до управління соціально-економічними процесами, в якому враховуються невизначеність результатів господарських рішень, неминучі фактори ризику.

Використання концепції ризику припускає передбачення можливих критичних ситуацій, оцінку ймовірних втрат для населення, а також визначення їх якісного і кількісного характеру залежно від масштабів і реальності їх відшкодування.

У розробці й реалізації такої концепції зацікавлена сама держава. У її розпорядженні перебувають величезні високоліквідні матеріальні активи. Як власник держава вкрай зацікавлена в розширеному відтворенні належного їй промислового і фінансового капіталу. Підвищення прибутковості державної власності безпосередньо залежить від управління нею.

Види державного регулювання кризових ситуацій [1, с. 137]

Будь-яке втручання держави в економіку передбачає з'ясування того чому держава це робить і як вона це робить. У переліку основних форм державного регулювання кризових процесів можна виділити: законодавчо-нормативну діяльність, фінансове регулювання, діяльність у сфері виробництва, соціальну сферу (перерозподіл доходів).

Законодавчо-нормативна діяльність. В умовах кризи особливого значення набуває державне законодавчо-нормативне регулювання у сфері соціальних цінностей. Це втручання держави впливає з об'єктивної необхідності підтримки в екстремальних ситуаціях ефективності і справедливості ринку, в одержанні споживачами необхідної і достовірної інформації. Воно потрібно у зв'язку з появою все нових небезпечних для здоров'я і життя людей факторів. Тому держава посилює режим контролю за дотриманням законів і нормативних актів, пов'язаних, наприклад, з виробництвом і реалізацією алкогольних напоїв, продуктів харчування, медикаментів, складної електропобутової техніки.

Винятково велика роль держави в регулюванні таких сторін соціального життя, як зайнятість, трудові відносини. Воно здійснюється за допомогою широкого арсеналу законодавчих і адміністративно-правових заходів, політики цін і тарифів, податків, соціальних трансфертів, екологічних правил. Закон, нормативно-правова діяльність держави мають максимально сприяти інтеграції соціальних стимулів розвитку суспільного виробництва з його природним призначенням - служити задоволенню потреб людей.

Фінансове регулювання передбачає такі напрями державного впливу: формування бюджету, кредитування, податкове регулювання, розробку тарифної політики, курсової політики Національного банку. У країні фінансові ресурси акумулюються бюджетною системою, що забезпечує їх перерозподіл відповідно до прийнятих критеріїв і умов.

Бюджетна політика реалізує і загальні цілі. Це концентрація і централізація фінансових ресурсів, вплив на економічне зростання і зайнятість, забезпечення економічних і політичних функцій держави.

Дефіцит бюджету держава покриває за рахунок операцій з цінними паперами та іноземних кредитів.

Діяльність у сфері виробництва охоплює такі напрями державного впливу: державне замовлення на тендерній основі, підряд на будівництво, фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підтримка малого і середнього бізнесу, експорту, захист імпорту. Подолання кризового стану вимагає створення матеріальної основи для підвищення рівня життя населення країни. Рушійною силою тут виступає продуктивність, яка перебуває під впливом науково-технічного прогресу, на який, у свою чергу, впливають історія, культура, інституціональні фактори і політика. Продуктивність пов'язана з інвестиціями в людський капітал та покращання навколишнього середовища.

Вирішити це завдання може тільки держава. Ніякий інший інститут не в змозі домогтися необхідної оптимізації структури народного господарства, упровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, подолання сировинної спрямованості експорту. Ключовим завданням промислової політики є підвищення ролі науково-технічного прогресу, інноваційний напрям розвитку суспільства.

Соціальна сфера охоплює такі напрями державного впливу: зайнятість, сфера соціального захисту, медицина, освіта, трудові відносини, комунальні послуги.

Соціально-економічна криза супроводжується неефективним розміщенням праці і капіталу, різким зниженням обсягів виробництва в державному секторі економіки. Але ж з цього сектора в державний бюджет має надходити основна частина доходів, а державні витрати в ньому скорочуються повільно. У результаті витрати на соціальні цілі держава зменшує тоді, коли потреба в соціальному захисті різко зростає.

У таких умовах стратегія соціальної політики держави має передбачати регулювання ринкових сил. Головним у цьому є запобігання абсолютній бідності. Поки триває податково-бюджетна криза, боротьба з бідністю стає пріоритетною.

Діяльність держави в соціальній сфері явно не відповідає її цілям. Кількість наших громадян, які відносять себе до середнього класу суспільства, знижується і зростає кількість тих, хто живе за межею бідності.

В умовах кризи зростає необхідність об'єднання ринкових механізмів з державним регулюванням соціально-економічних процесів на всіх рівнях - від державного до регіонального. При цьому підвищується роль інституту громадянського суспільства. Державне регулювання покликане стимулювати позитивні соціальні процеси, обмежувати й

усувати можливі антисоціальні наслідки гри стихійно-ринкових сил, убезпечувати суспільство від них. Важливим засобом запобігання кризі є підвищення відповідальності держави та її апарату за прийняття та реалізацію економічних рішень, особливо з питань девальвації гривні, ставок оподаткування, заборона та обмеження діяльності суб'єктів господарювання.

Прикладом активного державного антикризового управління є порядок введення та припинення дії надзвичайного стану в Україні [26; 27].

Так як безпосередніми причинами виникнення криз є природні та екологічні. Перші зумовлені природними умовами життя та діяльності людини. До причин таких криз відносять землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Усе це не може не позначатися на економіці, психології людей, соціальних та політичних процесах. При певних масштабах такі явища природи породжують кризи.

У сучасних умовах велике значення має розуміння та розпізнавання криз взаємовідносин людини з природою - економічних. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, унаслідок діяльності людини - виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, поява небезпечних технологій, нехтування вимогами законів природної рівноваги.

Усвідомлена діяльність людини дає змогу знаходити вихід з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, різних за походженням, пристосовуватися до ситуацій, що виникають.

Наявність природних факторів, які спричиняють кризи у життєдіяльності людини, зумовлює необхідність взяття державою на себе зобов'язань щодо убезпечення своїх громадян та території від надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру, що створюють загрозу життю і здоров'ю громадян, та гарантування безпеки і здоров'я громадян, нормального функціонування національної економіки, органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

З цією метою в Україні розроблена та діє ціла низка законодавчих актів, які регламентують діяльність органів державної влади щодо створення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства, збереження навколишнього природного середовища та раціонального використання природних ресурсів.

Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» визначає зміст правового режиму надзвичайного стану, порядок його введення та припинення дії, особливості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій в умовах надзвичайного стану, дотримання прав і свобод людини і громадянина, а також прав і законних інтересів юридичних осіб та відповідальність за

порушення вимог або невиконання заходів правового режиму надзвичайного стану.

Відповідно до ст. 1 цього закону надзвичайний стан - це особливий правовий режим, який може тимчасово вводитися в Україні чи в окремих її місцевостях при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру не нижче від загальнодержавного рівня, що призвели чи можуть призвести до людських і матеріальних втрат, створюють загрозу життю і здоров'ю громадян, або при спробі захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу України шляхом насильства. Цим законом передбачається надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення безпеки і здоров'я громадян, нормального функціонування національної економіки, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, захисту конституційного ладу, а також допускається тимчасове, обумовлене загрозою, обмеження у здійсненні конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [26].

Надзвичайний стан вводиться лише за наявності реальної загрози безпеці громадян або конституційному ладу, усунення якої іншими способами є неможливим.

Згідно із законом надзвичайний стан може бути введений у разі:

- 1) виникнення особливо тяжких надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру (стихійного лиха, катастроф, особливо великих пожеж, застосування засобів ураження, пандемій, панзоотій тощо), що створюють загрозу життю і здоров'ю значних верств населення;
- 2) здійснення масових терористичних актів, що супроводжуються загибеллю людей чи руйнуванням особливо важливих об'єктів життєзабезпечення;
- 3) виникнення міжнаціональних і міжконфесійних конфліктів, блокування або захоплення окремих особливо важливих об'єктів або місцевостей, що загрожує безпеці громадян і порушує нормальну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- 4) виникнення масових безпорядків, що супроводжуються насильством над громадянами, обмежують їхні права і свободи;
- 5) спроби захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу України шляхом насильства;
- 6) масового переходу державного кордону з території суміжних держав;
- 7) необхідності відновлення конституційного правопорядку і діяльності органів державної влади.

Надзвичайний стан в Україні або в окремих її місцевостях вводиться указом Президента України, який підлягає затвердженню Верховною Радою України протягом двох днів з моменту звернення Президента України.

Пропозиції щодо введення надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях Президентіві України подає Рада національної безпеки і оборони України. Введення надзвичайного стану на території Автономної Республіки Крим або в окремих її місцевостях може ініціювати Верховна Рада Автономної Республіки Крим.

За умов, що вимагають невідкладних заходів щодо врятування населення або недопущення загибелі людей, надзвичайний стан може бути введено без попередження. Пропозиції щодо скасування надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях, введеного з підстав виникнення особливо тяжких надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру (стихійного лиха, катастроф, особливо великих пожеж, застосування засобів ураження, пандемій, панзоотій тощо), що створюють загрозу життю і здоров'ю значних верств населення, скасовуються указом Президента.

Питання для самоконтролю:

1. Окресліть проблематику антикризового управління.
3. Сутність та особливості антикризового управління підприємством, установою, організацією.
4. Принципи ефективності антикризового управління.
5. Введення в Україні надзвичайного та воєнного стану.

ТЕМА 7. ОСНОВНІ ФАКТОРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

7.1. Загальні принципи управління та вибір стратегічних напрямів виходу з кризи

Антикризове управління, так само як і будь-яке інше, може бути малоефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей, пом'якшення або локалізації кризи порівняно з витраченими на це ресурсами.

Головне завдання антикризового управління - це напрацювання найменш ризикових управлінських рішень, які б дали змогу досягти поставленої мети та результату з найменшими додатковими коштами та при мінімальних негативних наслідках.

Управління кризовими ситуаціями поділяється на чотири етапи: діагностування та оцінку параметрів кризи; розробку концепції подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних та оперативних заходів; реалізацію прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації; постійне відслідковування змін внутрішніх та зовнішніх факторів [25].

В попередніх розділах нами було з'ясовано, що діагностування кризи передбачає:

- підвищену увагу у процесі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуації від норми та/або слабких сигналів, оцінювання можливих ознак загрози кризи;
- установлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;
- визначення та оцінка факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх зв'язків та взаємозалежностей;
- установлення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування зміни стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування, як правило, оформляють у вигляді аналітичної записки, яка містить відповідний прогноз та рекомендації. Підготовлені матеріали на наступних етапах використовують як вихідні дані для напрацювання стратегії подолання кризи.

Розробка концепції подолання кризи включає такі етапи [29]:

- ознайомлення із стратегічним планом розвитку системи (підприємства) для уточнення цілей і завдань антикризового управління;
- урегулювання міжрегіональних відносин групи антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висування версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи;

- розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи виходячи із можливостей та наявних ресурсів;
- покращання стилю розгляду проблем та прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів виходу з кризи та всебічне оцінювання ризику кожного варіанта.

Для виконання зазначених етапів дуже важливим є використання сучасних методів управління. Результати комплексу цих робіт оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв.

Реалізація прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації охоплює [29]:

- розробку механізму концепції відхилень при виході з ладу одного з елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у разі необхідності;
- відновлення та/або налагодження інноваційних процесів при руйнуванні системи управління;
- проектування та створення нової, більш сучасної системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління, здатної ефективно вирішувати проблеми у процесах антикризового управління та практичну методологію ефективного управління в умовах ризику і невизначеності (рис. 5.2);
- організацію роботи безперервного контролю та оцінки виконання антикризових заходів;
- розробку та запровадження методів мотивації персоналу як основного засобу формування в працівників організації спонукальних мотивів до активної та ефективної трудової діяльності.

Однією з важливих складових процесу антикризового управління є моніторинг змін внутрішніх та зовнішніх факторів, оскільки роботу системи не можна вважати стабільною, якщо враховуватимуться необхідні заходи щодо охорони внутрішнього і навколишнього середовища. Крім того, без чіткої та достовірної констатації сформованого стану системи неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта.

Введення системи (фірми, організації) з кризового стану припускає необхідність стратегічного підходу до антикризового управління, керівним документом якого має бути стратегічний план. Головним змістовим показником антикризового стратегічного документа (програми, плану і т. ін.) є наявність в ньому субординаційних конкретних установок для різного рівня управління. Антикризова програма є оригінальною, оскільки вона зумовлена індивідуальною, відмінною від інших системою цілей.

Щодо вибору стратегічних напрямів антикризового управління, то при їх розробці механізм управління має представляти модель, яка

складається з окремих блоків антикризового управління: системи; механізму; процесів; процесів інтеграції або дезінтеграції.

У прийнятій стратегії мають бути відображені процеси інтеграції, диверсифікації, реструктуризації, значення фундаментальних досліджень та розробок, перегляд діючої структури управління для більш успішного вжиття стратегічних та оперативних заходів щодо виходу з кризи, питання ресурсної бази (як правило, обмеженої), роль сучасної організаційної культури управління і системи мотивації персоналу, інвестиційна та інноваційна складова тощо. При цьому необхідно вирішувати стратегічні проблеми щодо [33, с. 18] :

- підвищення мобільності капіталу;
- підвищення загального рівня конкурентоспроможності;
- зміни форми власності;
- набуття знань у галузі антикризового управління;
- укріплення бюджетної дисципліни;
- покращання механізму управління фінансовими потоками;
- розробки системи маркетингового управління;
- створення принципово нових моделей управління;
- запровадження жорсткої системи контролю тощо.

7.2. Інноваційна стратегія антикризового розвитку

Функціонування будь-якої соціально-економічної системи буде успішним, якщо вона постійно розвивається. Розвиток - це набуття нової якості, яка визначає стійкість життєдіяльності системи, організації, підприємства, фірми. Як би успішно організація не функціонувала, але якщо керівництво не налаштоване на освоєння нових технологій, які дають змогу виробляти нові види продукції більш високої якості з найменшими витратами, організація через деякий час стане неконкурентоспроможною .

Одним із головних завдань сучасного управління є знаходження засобів управління процесом змін, надання йому антикризової спрямованості щодо програмованих форм і темпів. Незважаючи на схильність до змін, яка зумовлена прагненням до переходу від кризового стану до стабільності, рівноважного функціонування, все ж існує деякий спротив змінам. А це, у свою чергу, потребує пошуку засобів зацікавлення більшості працівників у здійсненні змін. Інновації мають забезпечити ефективне проходження підприємством (фірмою) кризового етапу на шляху до стабільного розвитку . А пошук можливих шляхів вирішення проблем управління інноваційними процесами стає одним із найважливіших завдань антикризового управління.

Система інноваційного управління організацією має бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дає змогу йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій, і займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Найбільший внесок у розвиток теорії інновацій належить австрійському економісту І. Шумпетеру. За його теорією, основою економічного розвитку є нововведення. Він розглядав нововведення як: вироблення нового, тобто ще не відомого споживачам блага чи створення нової якості того чи іншого блага; упровадження нового, ще практично невідомого методу (способу) виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття; освоєння нового ринку збуту, тобто такого, на якому досі ця галузь промисловості цієї країни не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні; одержання нового джерела сировини чи напівфабрикатів так само незалежно від того, чи існувало це джерело раніше, чи вважалося недоступним, чи його ще тільки варто створити; проведення відповідної реорганізації, наприклад забезпечення монопольного становища чи підлив монопольного становища іншого підприємства [17, с. 105].

В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтеграції ринку, посилення конкуренції інноваційність стає ключовим фактором успіху і практично єдиним засобом виживання в сучасних умовах, а стратегічне управління нововведеннями - одним з основних завдань антикризової політики.

Важливою умовою розуміння цілей і завдань інноваційного розвитку органів влади є теоретичні знання, що дають змогу зрозуміти структуру інноваційного процесу, в основу якого покладено інноваційні цикли.

Зарубіжний досвід інноваційної стратегії розвитку, проведення та впровадження науково-дослідних і конструкторських робіт, нових методів організації виробництва і управління доводить високу ефективність цього процесу. В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції інноваційність стає ключовим фактором успіху, якщо не єдиним засобом виживання. А стратегічне управління нововведеннями є найважливішим завданням антикризової політики, виконання якої багато в чому залежить від якості прийнятих інноваційних рішень. Приймаючи такі управлінські рішення, необхідно враховувати особливості інноваційного процесу, ступінь новизни нововведень, їх потенціал, ресурсні можливості системи.

Інноваційний менеджмент спрямований на врегулювання проблемних ситуацій при управлінні змінами, орієнтованими на розвиток суспільства і задоволення його потреб. Це сукупність організаційно-економічних, психологічних, соціальних методів, форм і способів управління всіма стадіями інноваційного процесу, це управління змінами. Активна інноваційна діяльність дає можливість розширювати відтворення основних фондів, упроваджувати досягнення науково-технічного прогресу та нововведення. Самі нововведення являють собою найбільш ефективний засіб подолання кризових явищ.

Інноваційний менеджмент - один із напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Метою його є визначення основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності організації. Це перш за все розробка й упровадження нової продукції та технології (інноваційна діяльність), модернізація й удосконалення випущеної продукції та технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції і зняття з виробництва застарілої. Основна увага в інноваційному менеджменті приділяється розробці стратегії інновацій і заходів, спрямованих на їх реалізацію, тому розробка та впровадження нових товарів є пріоритетними напрямами стратегії організації і визначають її подальший розвиток [17, с. 106].

Інноваційний менеджмент має гарантувати ефективне використання інновацій і напрямів на підвищення ефективності функціонування та розвиток організацій у ринковому середовищі. Основними функціями інноваційного менеджменту є організація, планування (стратегічне, поточне та оперативне), мотивація, контроль та регулювання інноваційної діяльності.

Конкретне наповнення цих функцій залежить від рівня менеджменту: в державі, регіоні, на конкретному підприємстві. Здійснення інноваційного менеджменту в цілому включає: складання планів та програм інноваційної діяльності; нагляд за розробкою нової продукції та технології її впровадження; аналіз програм розробки нової продукції та технології; проведення єдиної інноваційної політики та координації дій; забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами програм інноваційної діяльності; затвердження тимчасових пільгових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем - від ідеї до серійного виробництва продукції.

Ключову роль в ініціюванні інноваційних процесів відіграє наукова сфера: роль держави в розвитку науки і техніки, використанні науково-технічних результатів для перетворення суспільного виробництва та задоволенні потреб людей; основні цілі, напрями та принципи державної науково-технічної політики; форми та методи державного регулювання в науково-технічній сфері; повноваження державних органів у здійсненні науково-технічної політики; економічні та правові гарантії розвитку науково-технічної діяльності.

Інновації на сучасному етапі розвитку держави стають головним засобом збереження конкурентоспроможності та невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом. Але методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення раніше неіснуючих продуктів, якісне оновлення продуктивних сил та виробничих відносин.

Слід враховувати, що з часом знецінюються існуючі продукти та технології, тому для подолання технологічного відставання нововведенням слід постійно приділяти увагу. Головними принципами управління нововведеннями є: безперервне прогнозування інноваційної ситуації; динамічне запобігання технологічному відставанню; системне впровадження нового у взаємопов'язаних сферах підприємницької діяльності; поєднання інвестицій з інноваціями, а також фінансового та інженерного аналізу результативності нововведень.

Основним товаром ринку нововведень є науковий та науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності, на який поширюються авторські права, оформлені згідно з діючим міжнародним правом та чинним законодавством України.

Розвиток ринку та конкуренція не тільки стимулюють, а й змушують комерційні організації брати участь у формуванні ринку нововведень за такими напрямками [17, с. 108] :

- розвиток особистої наукової, науково-технічної та експериментальної бази для проведення науково-дослідних робіт;
- проведення досліджень на кооперативних засадах з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних чи експериментальних робіт з іншою організацією;
- придбання ліцензій на право виробництва товарів або послуг;
- купівля готового виробу, технології, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- придбання нематеріальних активів шляхом випуску акцій, облігацій, іноземного капіталу та організації спільного виробництва.

Основною умовою формування ринку інновації є обсяги інвестицій у сфері наукової та науково-технічної діяльності. Враховуючи тривалість інноваційного процесу 3-6 років, головну роль у ньому відіграють довго- та середньострокові інвестиції, які забезпечують фінансування інновацій протягом усього життєвого циклу.

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та з різним ступенем деталізації: як паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності й маркетингу; у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки та впровадження; як процес фінансування та інвестування розробки та впровадження і розповсюдження нового виду продукту або послуги.

Інноваційний процес полягає в комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших результатів інноваційної діяльності.

Інноваційний процес можна поділити на стадії.

Виникнення ідеї та здійснення фундаментальних досліджень в академічних інститутах, вищих навчальних закладах, спеціалізованих лабораторіях. Бюджетне фінансування на безповоротній основі.

Дослідження обов'язкового характеру. Проводяться в усіх наукових організаціях і фінансуються як з бюджету, так і за рахунок замовників. Дослідження не завжди передбачені і тому мають ризиковий характер.

Здійснення дослідно-конструкторських та експериментальних розробок. Проводяться в підрозділах науково-дослідних інститутів, великих промислових підприємств, спеціалізованих лабораторіях і т. ін. Фінансуються як з державного бюджету, так і за рахунок замовників та за власні кошти.

Здійснення процесу комерціалізації починаючи із упровадження у виробництво, виходу на ринок та продажу продукту.

Інноваційним є процес перетворення наукових знань у фізичну реальність, який завершується у просторі і часі.

Несвоєчасне здійснення нововведень призводить до ситуації, коли стає необхідним вдаватися до різких змін у короткий період часу з великими витратами ресурсів і надзвичайним напруженням. Наслідком цього може стати не тільки втрата прибутку, а й взагалі руйнування підприємства або організації.

Поступове вичерпання потенціалу будь-якої ідеї і пов'язаного з нею нововведення є об'єктивним і спричинене моральним зношенням. Тому необхідно заздалегідь резервувати кошти на нововведення з поточних прибутків, вишукувати інші джерела фінансування нововведень і постійно турбуватися про висування нових ідей розвитку підприємства.

Крім того, інноваційні можливості організації, підприємства багато в чому залежать від інноваційної політики держави. Саме держава вибирає пріоритети науково-технічного розвитку, фінансує найважливіші програми і проекти, стимулює ініціативи, тим самим відіграючи провідну стратегічну роль у сфері інновацій. Світовий досвід свідчить, що тільки на рівні активної антикризової інноваційної політики, стимулюючи інноваційну діяльність на державному рівні, можна досягти реального успіху. Тому Україна може претендувати на належне їй за потенціалом місце в Європі і світі лише за умови, якщо вона виявиться спроможною опанувати інноваційний шлях розвитку.

Для вдосконалення інноваційної політики дуже важливо формувати стимулююче економіко-правове середовище на рівні держави, застосовуючи при цьому такі форми стимулювання: пряме фінансування; створення інноваційних фондів та надання пільг; зниження державних патентних зборів для індивідуальних винахідників; цілеспрямоване субсидування державою малого інноваційного бізнесу у формі дотацій; пільгове оподаткування прибутку від реалізації наукових розробок; право на об'єднання капіталів для проведення наукових робіт; право підприємств

на отримання безкоштовних ліцензій на використання винаходів у наукових центрах; створення технополісів і технопарків; звільнення від митних імпорتنих тарифів на ввезення наукового обладнання; податкові пільги для стимулювання вкладів у малий інноваційний бізнес.

7.3. Роль людського фактору в антикризовому управлінні

Криза - об'єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення відповідає розумінню того, що в основу функціонування і розвитку соціально-економічної системи покладена керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти може виражатися у прагненні розширювати сферу управління, тобто зменшувати частку некерованих процесів. І значною мірою це вдається. Можна припустити, що в майбутньому кризи взагалі будуть виключені з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, відсутність (брак) знань, недосконалість управління.

Таке припущення є логічним. Але вся практика розвитку суспільства та економіки в усі періоди історії свідчить про протилежне. Незважаючи на “людську природу” криз, уникнути їх не вдається. Більше того, у багатьох випадках саме людська природа кризи є її причиною та джерелом [17, с. 116].

Уся діяльність людини побудована на задоволенні своїх інтересів, що змінюються нерівномірно і непропорційно. Інтереси перебувають у постійному протиріччі навіть в окремій людині, а тим більше в соціальних групах або класах суспільства.

Конфлікт інтересів та об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість криз, так і їх необхідність. Саме це покладено в основу всіх криз у соціально-економічній системі, навіть криз, пов'язаних з природними умовами.

Нерідкі випадки використання природних катаклізмів у політичних цілях, переростання їх у кризи політичні й соціально-економічні.

З розвитком соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в антикризовому її розвитку, що означає не виключення кризи, не боротьбу з нею, а її передбачення та впевнене, своєчасне і, по можливості, найменш болісне її врегулювання.

Антикризовий розвиток - це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, що є імпульсом успішного, з позицій інтересів людини, розвитку. Мету та інтереси може мати тільки людина. Саме люди є основою розпізнавання криз та управління ними.

У сукупності люди, які є організацією, їх інтереси, мотиви поведінки, форми реагування на управлінські впливи та інші прояви середовища існування становлять людський фактор організації, який у період кризи надзвичайно підсилюється.

У системі (організації), яка перебуває в кризовому стані, персонал є основною продуктивною силою у здійсненні змін щодо подолання кризи. Це пояснюється тим, що саме колективи людей мають особливу якість, здатність до структурованих дій щодо виконання завдань.

Центральною проблемою антикризового менеджменту є забезпечення безперервності функціонування персоналу організації як основи здійснення необхідних перетворень і виходу із кризи. В умовах кризи кадрові процеси прискорюються і набувають особливої гостроти. Зумовлений економічним спадом вплив кадрів із кризових організацій у разі безконтрольності може набути лавиноподібного, незворотного характеру. У вирішенні антикризових завдань важливе значення має забезпечення єдності персоналу як сукупності індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників. Тому з точки зору управлінських завдань доцільно розглядати персонал як соціально-технологічну цілісність, яка функціонує і розвивається за певними закономірностями.

Основа для планування антикризових процесів в організації - оцінка персоналу, а його цілеспрямоване формування є важливим інструментом подолання кризового стану.

Кризовий стан організації змушує її керівництво виділяти додаткові кошти на стимулювання персоналу до творчої, високопродуктивної праці. Залежно від категорії працівників форми стимулювання можуть суттєво відрізнятися. І це ставить перед вищим керівництвом кризової організації завдання щодо балансування між мотивацією працівників до роботи виходячи із мінімізації заробітків і запобіганням їх переходу в інші організації на більш високу заробітну плату. Поряд із стимулюванням прямої зарплати існують й інші форми закріплення працівників на підприємстві, що в умовах кризового стану, великої невизначеності мають дуже суттєве значення.

Однією із базових функцій менеджменту є мотивація персоналу. В умовах організаційного стресу ця функція стає практично основним інструментом мобілізації працівників усіх рівнів на здійснення цілеспрямованих змін, на покращання базових якостей (рівень витрат, конкурентоспроможність, економічна ефективність і т. ін.).

В умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів керівництво кризової організації повинно, поряд з високою точністю матеріального стимулювання, широко використовувати набір моральних, психологічних та інших стимулів підвищення активності працівників. Їх комбінація може бути досить ефективною. Цьому сприяє складна картина спонукання людини до активної діяльності, яка не обмежується матеріальними інтересами, а нерідко останні відіграють другорядну роль, особливо в умовах високої невизначеності, характерної для кризового стану організації.

Вимушеним заходом і водночас ефективним засобом стимулювання персоналу до антикризової активності є ротація, набір та звільнення працівників. Перехід організації до кризового стану значною мірою є причиною невідповідності її кадрового складу за якістю та кількістю умовам середовища, яке змінилося. Це і висуває на перший план завдання докорінних змін щодо складу персоналу, переведення його у нову організаційно-технологічну якість. Проте заходам з ротації, набору та звільнення працівників, що мають здійснюватися під пильним контролем, повинні передувати глибокі програмні напрацювання.

Навчання кадрів являє собою один з основних засобів управління персоналом. Підвищення кваліфікації працівників посилює їх інтерес до високорезультативної діяльності, виступає додатковим стимулом до праці з точки зору підвищення власного добробуту. Тому ефективним засобом підвищення кризової стійкості організації є професійна підготовка працівників. У сучасних умовах існує досить розгалужена мережа підвищення кваліфікації персоналу, проте хороші результати у цій сфері може забезпечити і власний навчальний центр, якщо його роботу орієнтувати на інновації та перетворення.

Стосовно людського фактору однією із центральних функцій антикризового управління є прогнозування можливих конфліктів в організації та їх запобігання, знаходження об'єднувальних мотивів для консолідації членів колективу на вирішення завдань розвитку та процвітання [17, с. 119]..

Завдання щодо успішного подолання кризи зумовлює необхідність підвищеної уваги до формування управлінського апарату, здатного ефективно функціонувати на систематичній основі в екстремальних умовах. Навчання менеджерів ефективному подоланню кризи являє собою процес поступового оволодіння навичками управління в екстремальних ситуаціях різної складності. В умовах кризи різні категорії (групи) управлінських працівників неоднаковою мірою залучені до вирішення антикризових завдань. Тому структура управлінського апарату має забезпечувати мобілізацію менеджерів на вирішення складних завдань, бути високоадаптивною до змін стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Одним із основних завдань антикризової стратегії є формування психологічно та організаційно стійких формальних груп управлінських працівників з використанням сучасних методів соціоніки. Ефективним засобом організаційного укріплення кризової організації (системи) може бути формування «команди управляючих» за «принципом доповнення», яка спроможна відігравати роль ядра стабілізаційних процесів, бути інтелектуально-організаційною опорою для генерального менеджера.

7.4. Механізм антикризового управління

Механізмом антикризового управління є вся сукупність і цілісність елементів, що входять в теорію і практику антикризового управління [1, с. 106] :

- субстанціональні елементи (суб'єкти антикризового управління; відносини і зв'язки учасників антикризового процесу, законодавча база антикризового регулювання);
- функціональні елементи (принципи антикризового регулювання, антикризові політика й стратегія підприємства, прогнозування антикризових процедур, програми з фінансового оздоровлення підприємства, моніторинг стану підприємств, маркетинг антикризового управління, прийняття управлінських рішень, координування і організація їх виконання, введення системи стимулів, облік і контроль результатів функціонування).

У механізмі антикризового управління пріоритетним є [1, с. 107]:

- мотивації, орієнтовані на антикризові заходи, економію ресурсів, уникнення помилок, обережність, глибокий аналіз ситуацій, професіоналізм та ін.;
- установка на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- ініціативність у вирішенні проблем і пошук найкращих варіантів розвитку;
- корпоративність, взаємоприйнятність, пошук та підтримка інновацій.

Основою механізму антикризового управління є комплексний механізм оперативного управління, в якому на різних етапах посилюється значимість тих чи інших конкретних механізмів, а також застосовуються специфічні ресурси. Найбільш чітко проявляється посилення правового механізму в період проведення процедур оздоровлення та банкрутства підприємств і політичного механізму, що регулює формування механізмів антикризового управління стратегічними підприємствами та суб'єктами природних монополій. Істотно перебудовуються також мотиваційний механізм і механізм державної підтримки.

Склад комплексного механізму управління підприємством залежить від його організаційно-правової форми. Так, в економічному механізмі акціонерного товариства присутній акціонерний механізм інвестування та реінвестування розвитку виробництва. На підприємствах інших форм механізм інвестування побудований на інших принципах. Є також відмінності у механізмах позикових коштів і державної підтримки.

Мотиваційний механізм управління є більш універсальним для всіх організаційно-правових форм підприємств, проте і в ньому можуть мати місце відмінності у конкретному змісті мотивів.

В антикризовому управлінні діють також специфічні механізми [1, с. 108] :

- економічні - за допомогою фінансових інструментів антикризового управління;
- організаційні - основою яких є інформаційна система антикризового управління;
- мотиваційні - з мотивацією виживання;
- правові - обумовлені правовідносинами, що виникають в процесі реалізації заходів з реорганізації;
- політичні, що є економічною політикою фінансового оздоровлення організації.

Комплексний механізм управління належить до класу цілеспрямованих систем, і постановка (вибір) цілі є вихідним пунктом формування механізму. Цілі антикризового управління диференціюються за типами управління і характером сигналів про небезпеку настання кризи. Вибір цілі завжди має суб'єктивний характер, а наближення мети до об'єктивного подання залежить від мотивації діяльності людей. У силу цього провідна роль у складі комплексного механізму управління належить мотиваційному механізму.

Загальним елементом ринкової економіки є мотивація діяльності, заснована на поєднанні різних форм власності, що супроводжується посиленням свободи вибору кожною особистістю роду і типу занять, а це - основа особистої свободи людей, фундамент розкриття їх потенціалу.

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності. Поняття мотивації означає всю сукупність факторів, механізмів і процесів, забезпечують виникнення у людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції. У процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Таким чином, мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану результативну сукупність мотивів досягнення стратегічної мети.

Комплексний механізм являє собою багаторівневу різноцільову систему, що включає ряд конкретних механізмів. Оскільки дерево структури будь-якої складної системи багатоваріантне, при його побудові завжди постає питання про вибір раціонального варіанту композиції або декомпозиції системи. Тому формування комплексного механізму доцільно здійснювати, дотримуючись низки системних принципів.

Дерево мотиваційного механізму повинно знаходитися у взаємній відповідності з деревом цілей суспільства (сфер діяльності) та підприємств, тобто кожній меті на всіх рівнях системи цілей повинен відповідати певний мотиваційний комплекс (елемент мотиваційного

механізму або його підсистема), що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, вихідним для визначення структури мотиваційного механізму буде виявлення структури мотиваційно значимої системи цілей (від мети – до її досягнення). Цей процес носить ітеративний характер, оскільки мошви виступають засобом досягнення цілей. Якщо не можна на тому чи іншому етапі суспільного розвитку сформувати необхідний мотиваційний комплекс, мета повинна бути переглянута і приведена у відповідність з реальними можливостями мотивації (від засобу - до мети). Наприклад, якщо в умовах скорочення виробництва не можна встановити рівень заробітної плати, що забезпечує достатній ступінь мотивації високоякісної продуктивної праці, слід урівняти темпи зростання науково-технічного ріння виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції (рівень мети) з реальним рівнем мотивації праці. Положення, однак, можна поправити, якщо вдасться посилити внутрішні мотиви праці працівників (мотиви задоволення працею і очікування успіху).

Зазвичай при вирішенні проблеми обмежуються постановкою цілей і вишукуванням ресурсів їх досягнення, вважаючи, що в суспільстві вже існує мотиваційний механізм використання ресурсів ефективний для досягнення всієї безлічі цілей розвитку суспільства. Практика показує, що це далеко не так. Реальна різноманітність умов діяльності і людей призводить до необхідності при вирішенні будь-якої проблеми формувати специфічний мотиваційний механізм.

Мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності та відокремленості його елементів. Це означає, що в ньому багато елементів взаємопов'язані між собою і зміна одного з них зажадає тих чи інших змін. Так, взаємопов'язані між собою оплата праці, с прийняття нововведень у виробництво і якість праці. Зміна змісту одного і цих елементів неминуче призводить до необхідності зміни змісту інших елементів. Інакше, мотиваційний механізм стає малоефективним. У той же час необхідна певна ступінь відособленості елементів з тим, щоб зміна змісту окремого елемента певною мірою компенсувалася іншими елементами мотиваційного механізму, забезпечуючи його ефективність. Такими елементами можуть бути, наприклад, диференціація оплати праці державних службовців [13, с. 102].

Основними елементами мотиваційного механізму з різною тривалістю їх життєвого циклу є: з тривалим, у тому числі «вічним», тобто зміна здійснюється тільки зі зміною природи людини (традиції суспільства); коротким, тобто змінюються зі зміною соціально-економічної пік) виробничої ситуації; проміжним між тривалим і коротким життєвим циклом. Такий склад мотиваційного механізму забезпечить його стійкість і динамічність розвитку шляхом заміни найбільш рухливих елементів.

Виробничо-господарська діяльність залежить від трьох взаємодіючих мотиваційних комплексів: науково-технічного розвитку

виробництва, в тому числі інженерної творчості, підвищення продуктивної праці та ефективності підприємництва і господарювання. Ці механізми мають ряд спільних елементів і взаємно доповнюють один іншого, проте слід розрізняти їх.

Розвиток виробництва спрямований, в першу чергу, на підвищення науково-технічного рівня виробництва, створення та освоєння нових видів продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції і конкурентного статусу підприємства (компанії), пов'язаний з мотивами нововведень у виробництво, що генеруються внутрішніми елементами виробничого процесу і зовнішнім середовищем, мотиви сприйняття нововведень виробничою системою, мотивами інженерно-технічного персоналу як безпосередніх учасників процесу технічного розвитку.

Мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці має цільову спрямованість на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг), скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції. У його основі - внутрішні мотиви, що визначаються нахилом особистості до праці, зовнішні позитивні мотиви, що викликають у працівників позитивну реакцію і спонукають до праці, і зовнішні негативні мотиви, що викликають негативну реакцію і примушують до праці.

Досягнення успіху і виживання підприємництва в конкурентному середовищі в найближчій і віддаленій перспективі залежить від гнучких диверсифікованих реакцій на зміни зовнішнього середовища підприємства (компанії) та здійснення безперервного ланцюга нововведень в продукцію і технологію.

Мотиваційний механізм господарювання спрямований на максимізацію доходу, його оптимальний розподіл і найбільш вигідне використання в подальшій виробничо-господарській діяльності, а також на посилення і найбільш повне використання потенціалу підприємства. Основу цього механізму складають мотиви відповідальності за результати виробничо-господарської діяльності і за розвиток підприємства, мотиви активної участі в управлінні виробництвом і справами акціонерного суспільства, професійного зростання, раціоналізації організаційної структури підприємства і системи управління.

Механізмами державної підтримки наприклад, є [2, с. 205] :

- різні форми заохочення інвестиційної активності і прогресивних технологій: венчурне фінансування з боку держави ризикових проектів, реалізація яких дозволяє створювати лідируючі технології; надання інвестиційного податкового кредиту;
- раціоналізація структури державного попиту в цілях досягнення рентабельності державних замовлень на рівні не нижче рентабельності ринкового попиту;

- створення регіональних фондів підтримки науково-технічної діяльності з метою сприяння ініціативним проектам наукових досліджень, що відбираються на конкурсній основі Урядом України;

- дотаційне регулювання попиту, що стимулює високе завантаження виробничих потужностей і за рахунок цього зростання обсягу прибутку, а отже, і збільшення обсягу реінвестицій; державна фінансова підтримка неплатоспроможних підприємств щодо їх фінансового оздоровлення, що надається, в першу чергу, підприємствам, які виробляють товари народного споживання, лікарські засоби; забезпечують обороноздатність і безпеку держави, а також працюють за регульованими державою цінами;

- державна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва.

Особливого значення в антикризовому управлінні набувають механізми фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств.

Приклад організаційного механізму антикризового управління, де функціонують структурні, організаційно-адміністративні, інформаційні механізми, що мають властивість комплексною впливу, оскільки, будучи організаційними за основним характером їх дії, вони носять одночасно риси економічного та мотиваційного механізмів.

Для підприємства та корпорацій характерний наступний склад структурних механізмів: механізм гнучкої перебудови системи цілей (виділення пріоритетів), посилення організаційного потенціалу підприємств і корпорацій за рахунок раціоналізації їх організаційної структури (реструктуризації), диверсифікації діяльності, конверсії виробництва, заміщення активів і механізм взаємодії суб'єктів господарювання. На регіональному та міжрегіональному рівнях даний склад доповнюється механізмом структурної перебудови економіки.

Основними підсистемами організаційно-адміністративного механізму є програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани); технічне регулювання, стандартизація та сертифікація. Програмно-цільове планування має організаційно-економічний зміст, а технічне регулювання, стандартизація та сертифікація - організаційно-технічне. Цим механізмам на рівні організації властива, як правило, адміністративна природа впливу, тому що вони в більшості випадків носять обов'язковий характер. Комплексність їх впливу може бути досягнута включенням планів стандартизації та сертифікації до складу цільової програми [2, с. 203].

На державному рівні управління основне значення має технічне регулювання, та сертифікація, які носять обов'язковий характер. Як норми права, технічне регулювання і сертифікація є механізмами реалізації промислової політики держави, тобто механізмами державного регулювання виробництва. Стандартизація здійснюється на основі

національних стандартів і тому містить рекомендаційні норми, забезпечуючи свободу вибору. Однією з найважливіших завдань стандартизації є забезпечення конкурентоспроможності та високої якості продукції (робіт, послуг) [2, с. 204].

Для сучасного етапу розвитку виробництва доцільно використовувати інформаційний механізм в складі:

- оперативної та фундаментальної науково-технічної інформації про новітні досягнення вітчизняної та зарубіжної науки і техніки;

- поширення (дифузії) нововведень на основі різноманітних взаємодій розробників і споживачів технічних і організаційних нововведень;

маркетингової інформації про стан ринку споживчих товарів (робіт, послуг), ринку технологій та ринку промислової (інтелектуальної) власності;

- інформації про міжгалузеві взаємодії підприємств, що конкурують на ринку, і змагаються з розробниками нових видів продукції і технологій;

- інформаційної системи антикризового управління.

Правовий механізм управління виробничою діяльністю організації покликаний здійснювати регулювання правовідносин між суб'єктами господарювання, що реалізуються через п'ять правових норм:

- норми, що регулюють способи дії підприємств (внутрішню організаційно-економічну діяльність) і процеси їх організації (створення, реорганізації, ліквідації);

- узгоджують правовідносини у процесах виробничо-господарської діяльності: при створенні продукції та технології, при розвитку виробництва, при виготовленні продукції (виконання робіт), при реалізації продукції та наданні послуг, у маркетинговій діяльності, а також при банкрутстві;

- регулюють правовідносини між органами державної влади та управління (в межах компетенції кожного рівня) і підприємствами різних організаційно-правових форм.

Слід мати на увазі, що регулюючу функцію виконує не сама норма права, а сформована в рамках цієї норми мотивація діяльності та відповідні цієї мотивації економічні та організаційні механізми. Ступінь об'єктивно-суб'єктивного характеру законодавчих норм залежить від того, наскільки законодавець близький до об'єктивного розуміння економічної, соціальної та організаційної сутності нормованих правовими актами господарських процесів. Суб'єктивний характер правових норм не дозволяє виключити суперечливого характеру результатів впливу однієї і тієї ж правової норми на різні механізми, коли під впливом цієї норми одні механізми посилюються, а інші слабшають. Так само не можна розглядати

суперечливий характеру впливу інших правових норм на один і той же механізм управління.

Таким чином, використання організаційно-економічних методів для розв'язання завдань антикризового управління дає змогу визначити механізм антикризового управління як організаційно-економічний, що поєднує концептуальні, методичні і програмні інструменти для моделювання варіантів прийняття рішень, розробки засобів їх аналізу й реалізації. Організаційно-економічний механізм антикризового управління є підсистемою загальної системи антикризового управління, об'єктивність його існування визначено потребою в управлінні процесами функціонування й розвитку суб'єктів в умовах запобігання кризі та її подолання.

Механізм антикризового управління соціально-економічної системи є комплексним механізмом оперативного управління, в якому на різних етапах посилюється значимість тих чи інших конкретних механізмів і застосовуються специфічні ресурси.

Емпіричний матеріал, отриманий при дослідженні соціально-економічної системи є основою для побудови моделей в діагностиці, спрямованих на рішення теоретичних і практичних завдань, призначених до побудови ефективних соціально-економічних систем, а також розширює межі емпіричного дослідження кризи.

Питання для самоконтролю:

1. Елементи стратегії в антикризовому управлінні.
2. Складові зовнішнього середовища.
3. Оцінка і аналіз внутрішнього середовища.
4. Етапи реалізації антикризової стратегії.
5. Основна задача маркетингу в антикризовому управлінні.
6. Окресліть чотири основні стадії у формуванні маркетингової стратегії.
7. Класифікація маркетингової стратегії за ознаками.

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

8.1. Організаційно-економічні передумови антикризового управління

Стійкість - одна з основних динамічних характеристик економічної системи, що являє собою здатність повертатися у початковий (або близький до початкового) режим, який встановився після виходу з нього в результаті будь-якої дії. Стійкість являє собою одну з основних динамічних характеристик систем управління, що проявляється в її здатності функціонувати в умовах зовнішніх та внутрішніх негативних впливів. Головною умовою стійкості системи є її здатність до саморегулювання, адаптивності, тобто пристосованість до середовища (зовнішнього, внутрішнього), що змінилося.

До найважливіших якостей, що характеризують адаптивність (здатність до адаптації) системи, належать [17, с.120] :

- 1) самостійність змін параметрів функціонування системи;
- 2) властивість самоорганізації, тобто самостійне перетворення системи при збереженні властивих їй якісних характеристик;
- 3) самостійне відшукування умов, за яких система задовольняє критерії якості функціонування [].

Основним параметром стійкості системи є область стійкості - структурована група показників, вихід за межі якої переводить систему в нестійкий стан.

Антикризове управління є систематизованою, структурованою, багатоплановою, з урахуванням часових характеристик діяльністю з профілактики руйнівних процесів або їх подолання і на цій основі - набуття системою нової прогресивної якості щодо підтримання її стійкості.

Тому криза як переломний етап у функціонуванні системи, на якому вона зазнає впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, вимагає від системи якісно нового реагування, оскільки основна особливість криз полягає в тому, що вона криє в собі загрозу руйнування системи.

Існує три види проблем, за яких виникає необхідність антикризового управління. Ці проблеми можна класифікувати так [17, с. 121] :

Руйнування одного елемента системи управління. Виникнення такої проблеми зумовлено руйнуванням одного елемента системи управління. На рівні підприємства це може бути проблема постачання сировини, при вирішенні якої необхідно замінити джерело постачання або самого постачальника.

Необхідність коригування моделі управління. Вирішення цієї проблеми вимагає коригування моделі управління або її регулювання. При цьому коригують: а) управлінське рішення; б) модель управління шляхом

вилучення або доповнення окремих елементів, а модель управління загалом продовжує працювати.

Руйнування системи управління. У цьому разі необхідно створити іншу систему на якісно новій основі, більш прогресивну та перспективну.

Звичайно, кожний конкретний випадок щодо виходу з кризової ситуації вимагає відповідних підходів до прийняття рішень.

За наявності проблем першого виду необхідно вирішити такі завдання [17, с. 121] :

- виявити елемент системи, що призвів до кризи;
- проаналізувати причини невідповідності в роботі даного елемента;
- проаналізувати потенційні наслідки збою у функціонуванні цього елемента;
- знайти шляхи і можливості заміни даного елемента, який призвів до кризової ситуації в роботі системи управління.

За наявності проблем другого виду необхідно:

- критично розглянути модель управління та зробити висновки щодо:
 - а) коригування прийнятого управлінського рішення, якщо модель управління в цілому визнана дієвою;
 - б) регулювання моделі таким чином, щоб, не змінюючи її суті, доповнити модель або вилучити окремі її елементи. При цьому необхідно пам'ятати: доповнення або вилучення окремих елементів може зумовити більш глибокі зміни в системі управління, ніж видається на перший погляд;
- спрогнозувати або розрахувати потенційні наслідки коригування та/або регулювання;
- здійснювати постійний моніторинг наслідків коригування та/ або регулювання.

За наявності проблем третього виду необхідно:

- усвідомити і проаналізувати причини, які призвели до руйнування системи управління;
- оцінити наслідки і потенційні втрати, які виникли або які можуть виникнути внаслідок руйнування системи управління;
- розробити і прийняти нову, більш сучасну модель управління;
- розробити механізми реалізації нової системи управління.

Віднісши кризові явища України до проблем третього виду, для визначення стратегічних цілей і завдань антикризового управління з виведення країни із кризи необхідно діяти відповідно до схеми, наведеної вище.

8.2. Основні поняття технології антикризового управління

Будь-яке управління - це процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливів на керований об'єкт.

Цей процес має природний закономірний зміст, який визначається сутністю управління: цілепокладанням, оцінкою ситуації, знаходженням основної проблеми, прийняттям і реалізацією управлінського рішення [17, с. 123].

Проте в рамках загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування впливу, які відображають особливості суб'єкта та об'єкта управління, конкретні обставини, досвід та компетенцію менеджера, персонал управління та інші характеристики реальних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, економії часу, використання ресурсів, максимальної ефективності. Усе це має назву технології управління, яка визначає вибір, реалізацію, відповідну послідовність, паралельність та комбінацію операцій при розробці управлінського рішення.

Антикризове управління характеризується відповідними технологічними схемами управління. Проте специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Суттєвий вплив тут можуть справляти такі фактори, як дефіцит часу, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів запобігання кризі, її профілактики, врегулювання, зниження її негативних наслідків. Вона передбачає як дослідницько-аналітичну, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності, повний комплекс всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологію управління визначають як систему операцій і процедур, виконаних керівниками, фахівцями та технічними виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів. Основне призначення технології управління - встановлення раціональної схеми взаємодії структурних підрозділів та окремих виконавців у процесі управління.

Антикризове управління характеризується певними технологічними та специфічними схемами управління. Тут істотний вплив можуть чинити фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктність, високий ступінь невизначеності і ризику, складне переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення необхідного балансу економічних інтересів.

Технологія антикризового управління — це комплекс послідовних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Вона припускає як велику дослідницько-

аналітичну роботу, так і соціально-організаційну практичну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це - активна управлінська діяльність в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [17, с. 123].

Метою технології управління є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату.

Основна функція технології антикризового управління полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесів управління з конкретними управлінськими технологіями, які сприяють реалізації управлінської діяльності на попереджуючий аналітичний та інноваційний розвиток.

Розробка технології управління передбачає визначення кількості, послідовності і характеру операцій, які становлять процес управління, розробку або підбір для кожної операції відповідних способів, прийомів і технічних засобів, виявлення оптимальних умов протікання процесу переведення об'єкта з вихідного стану в бажаний або запланований.

Спираючись на аналіз наявних теорій та практичний досвід, можна зробити висновок, що діагностика в антикризовому управлінні повинна бути доповнена методологією інституціонального підходу, завдяки чому оцінка здатності підприємств «витримувати» напругу кризової ситуації виводиться з розпізнавання норми і патології рівня їх корпоративності, інститутів організації і технологій.

Проблема специфічних властивостей економічної діагностики, які проявляються в антикризовому управлінні залишається актуальною і включає:

- вивчення нових якостей об'єкта управління в результаті розвитку соціально-економічних систем;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків у розвитку об'єкта і суб'єкта управління;
- визначення меж експертного знання та досвіду менеджера і використаних експертних систем у діагностуванні кризи, його попередженні і після нього;
- моніторинг за зміною станів ситуації в умовах високої ентропії ринкового макросередовища підприємств, істотно знижує керованість і ступінь інформаційного контролю та ймовірність прогнозування;
- необхідність підвищення ефективності антикризових і прогностичних функцій діагностики.

Різне підвищення рівня складності функціонуючих соціально-економічних систем відбивається на вимогах до якості та ефективності їхнього менеджменту. Це тягне концептуальне переосмислення деяких напрямів і завдань діагностики в управлінні.

Поряд з цим потрібно відоме узагальнення теорії діагностики, щоб синтезувати різноманіття підходів до діагнозу фінансово-економічного стану підприємства, його організаційної будови і системи управління.

Узагальнюючи підходи до поняття діагностики як елементу розпізнавання причин «хвороб» підприємства, їх попередження та профілактики в майбутньому, є необхідність підкреслити, що в діагностиці присутні інструментальні ознаки антикризової технології. Це вимагає введення в науковий обіг ідеї інституціонального і корпоративного змісту діагностики [4, с. 85].

Діагностика в антикризовому управлінні покликана розпізнавати інституціонально-нормативне «середовище» органу влади і доповнювати тим заходи попереджувального оздоровлення.

Згідно сучасним загальнонауковим уявленням, управління є аспектом самоврядування системи й у загальному вигляді являє впорядкування системи та вирішення проблемних ситуацій. Управління та самоврядування в межах одного органу взаємозалежні загальним ситуативно-цільовим полем виникнення проблем та їх можливими рішеннями, які сприяють впорядкуванню в них різних процесів.

Найбільш відповідальний етап у технології антикризового управління - розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень залежить від безлічі факторів, найбільш значущими з яких категорія проблеми, умови розробки рішень, достатність вихідної інформації, достовірність вихідної інформації, масштаб проблеми, технічне оснащення. Перераховані фактори природно можуть бути доповнені іншими, залежно від специфіки поставленої мети, виникаючих проблем, умов їх вирішення в процесах антикризового управління.

Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні складається з наступних етапів.

Технологія антикризового управління характеризується не тільки послідовністю етапів розробки управлінських рішень, а й використанням певних прийомів аналізу і оцінок, організації роботи, вибору варіантів антикризових рішень.

Аналіз діяльності організації в технології антикризового управління може вестися в різних напрямках, по різних методиках з урахуванням специфіки конкретної ситуації. Аналіз стану та динаміки показників рекомендується проводити оцінкою [17, с. 24] :

- економічної ситуації і тенденцій ринку;
- фінансового стану організації;
- виробничих технологій;
- організації управління;
- персоналу;
- інформаційного забезпечення;
- безпеки та ризику;

- положення організації в суспільних відносинах;
- правового поля.

З усього різноманіття напрямків аналізу необхідно виділити аналіз фінансово-господарської діяльності. Фінансовий стан виявляється за допомогою системи показників, що відображають наявність, розміщення, використання, рух грошових ресурсів підприємства і формується під впливом безлічі факторів.

Основні напрями аналізу фінансового стану організації [4, с. 3]:

- аналіз динаміки складу і структури майна;
- оцінка руху джерел фінансування;
- характеристика стану запасів і витрат;
- аналіз фінансових коефіцієнтів.

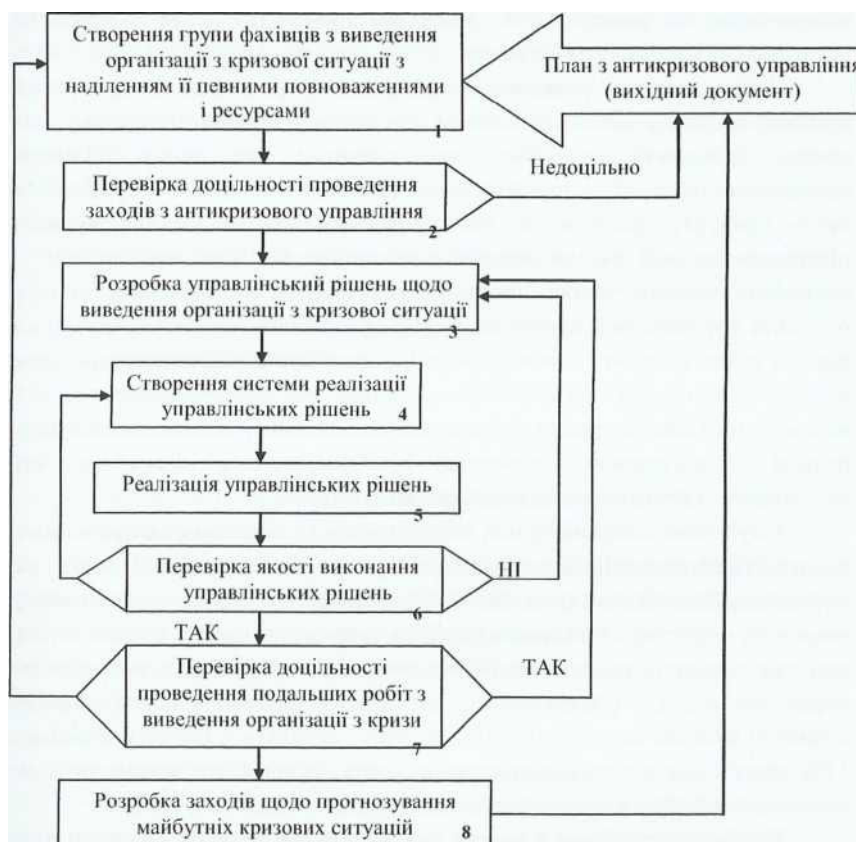


Рис. 2. Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні [17, с. 125].

Фінансові результати діяльності підприємства оцінюються цілою системою індикаторів, серед яких основним є прибуток. Інформація про реальні розміри і місцезнаходження коштів організації, як правило, зосереджена в балансі, головній книзі, договорах.

Аналіз інформаційного забезпечення дозволяє визначити об'єктивність, достатність і цінність інформації для прийняття ефективних

рішень в антикризовому управлінні. Для цього потрібно з'ясувати, яким чином організовано надходження управлінської інформації керівництву організації. Необхідно уявити, чи влаштовує ця система фахівців з антикризового управління, чи забезпечує вона керівництво інформацією, достатньою для оперативного управління. Якщо не влаштовує, то визначити інформацію, яка необхідна для здійснення ефективного оперативного управління та внести до положення про підрозділи і посадові інструкції пункти, що забезпечують надходження керівництву необхідної інформації. Важливим є також питання вирішення про своєчасне надання якісної й достовірної інформації.

Технологія антикризового управління - вирішальний фактор його успіху. Вона повинна розроблятися з урахуванням конкретних обставин і певною мірою є продуктом мистецтва управління.

8.3. Загальна схема процесу управління в кризовій ситуації

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці та прийнятті управлінського рішення і, таким чином, - оптимальний варіант виходу системи (організації, підприємства) із передбачуваної або наявної кризової ситуації.

Етап 1. На цьому етапі антикризового управління створюється спеціальна робоча група. Вона може складатися із власних кадрів організації або із спеціалістів, які запрошені тільки на час можливої чи реальної кризової ситуації. Спеціалісти при цьому повинні володіти знаннями з теорії криз, прогнозування, дослідження системи управління, макроекономіки, мікроекономіки і т. ін. і, крім того, мистецтвом вирішення проблем у процесі антикризового управління та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику й невизначеності; мати спеціальну підготовку в галузі управління; розуміти та враховувати специфіку роботи певного об'єкта в загальнодержавній, регіональній та галузевій інфраструктурах, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо.

Така група може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати статус консультативного органу при апараті управління організацією. Критеріями відбору до групи спеціалістів з антикризового управління є як сама особистість, так і досвід практичної діяльності, характер освіти та соціально-психологічне спрямування діяльності.

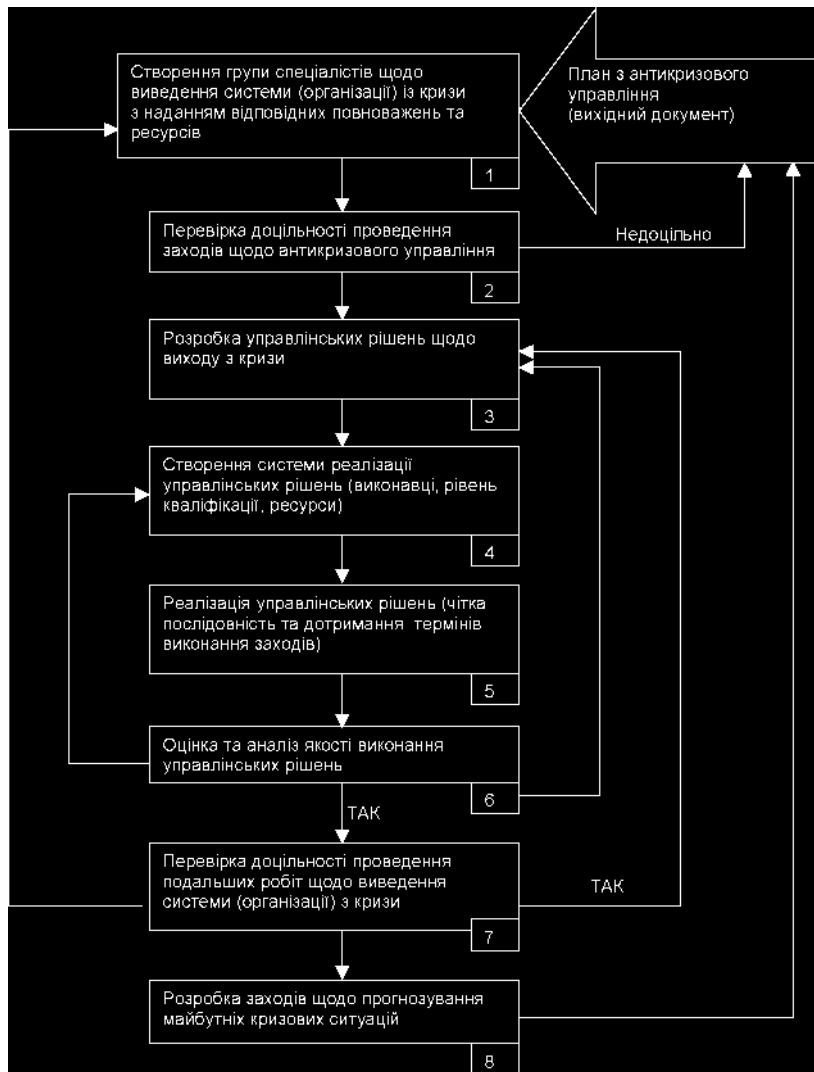


Рис 3. Технологічна схема антикризового управління [17, с. 131].

Етап 2. Це другий етап у технології антикризового управління, на якому необхідно визначити доцільність та своєчасність проведення заходів щодо антикризового управління. У разі їх недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації - пошуку нових цілей, планування по них спеціальних заходів. Якщо є підстави щодо доцільності та своєчасності «введення» антикризового управління, переходять до етапу 3.

Етап 3. На цьому етапі розробляються управлінські рішення антикризового характеру також у кілька етапів. Основними з них є: збирання інформації щодо ситуації в організації; структурно-морфологічний аналіз ситуації; визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації та необхідних ресурсів; перевірка можливостей щодо досягнення поставлених цілей.

Етап 4. На цьому етапі створюється система реалізації управлінських рішень щодо виведення організації з кризової ситуації. При цьому групою спеціалістів, що підготувала ці рішення, визначаються конкретні

виконавці. Виконавець повинен мати необхідні та достатні ресурси для реалізації антикризового управлінського рішення; а також за своєю кваліфікацією відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У противному разі заходи з антикризового управління здійснюватимуться за іншою схемою, яка відрізнятиметься від запланованої і навіть стане неможливою.

Етап 5. На цьому етапі антикризового управління організується виконання управлінських рішень, що передбачає конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дасть змогу досягнути цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

Етап 6. На шостому етапі необхідно здійснити оцінку та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

Якщо виконання рішень не призвело до будь-яких наслідків (позитивні, негативні), розглядаються причини, через які не виконані рішення або отримані результати, які не відповідають запланованим. Після визначення причин незадовільного виконання управлінських рішень готується нове - з урахуванням отриманих результатів від уже вжитих заходів з антикризового управління.

Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, тобто з'явилася тенденція до поліпшення показників діяльності, але не в необхідному обсязі, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень. Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критерії ефективності, тобто рішення виконано й отримані необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни на краще, здійснюється перехід до наступного етапу антикризового управління.

Етап 7. На цьому етапі перевіряється доцільність проведення наступних робіт щодо виведення організації із кризової ситуації, тобто визначається, на якому етапі перебуває виконання антикризової програми.

Якщо спеціалісти роблять висновок про виконання антикризової програми і ситуація кризового стану організації в зовнішньому середовищі змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися, тобто проводиться підготовка додаткових управлінських рішень. Якщо ж стан організації у зовнішньому середовищі не змінився, необхідно розробити заходи щодо зміни статусу організації.

Етап 8. На останньому етапі цієї технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи з прогнозування кризових ситуацій у майбутньому. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління, що дає змогу якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Важливою є система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації.

8.4. Схема розробки та прийняття управлінських рішень у кризовій ситуації

Найбільш відповідальний етап при виведенні організації з кризової ситуації - це розробка управлінських рішень.

Якість управлінських рішень залежить від багатьох факторів, найбільш значущими з яких можна вважати такі [17, с. 30]:

1. Категорія проблем:

- *стандартні проблеми.* Їх вирішення вимагає чітко дотримуватися визначених стандартів. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень, а в кінцевому результаті в їх вирішенні головну роль мають відігравати вміння та навички;

- *типові проблеми.* Вони вирішуються на базі багатьох визначених, наперед заданих правил, крім того, у процесі їх вирішення необхідно з великої кількості вибрати конкретний, дуже часто єдиний набір правил, що дає змогу досягти успіху;

- *евристичні проблеми.* У процесі їх розв'язання потрібно або знайти, наприклад у літературі, або сформулювати самим правила їх розв'язання з наступним їх використанням.

На сьогодні спеціалісти з антикризового управління методично недостатньо підготовлені щодо вирішення стандартних і типових проблем. Сучасний, а тим більше завтрашній менеджер має володіти якостями ефективного евристичного мислення. Необхідно, щоб методичний апарат давав змогу сприймати потік інновацій як природну необхідність щодо постійного вдосконалення управління.

2. Умови використання:

- *квазістабільні*, або сприятливі умови, коли перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій;

- *екстремальні*, тобто такі умови, коли фахівцеві потрібно показати всі свої якості, за якими будуть оцінювати його професійну придатність;

- *кризові умови*, тобто пов'язані з виникненням непередбачених ситуацій, що можуть призвести до невиконання звичайних показників діяльності, а в окремих випадках - до аварій або катастроф.

3. Достатність вихідної інформації:

- *недостатній обсяг вихідної інформації.* Для вирішення поставленого завдання необхідно знайти або синтезувати інформацію, яка дасть змогу досягти бажаної мети.

- *достатність вихідної інформації;*

- *надлишковість вихідної інформації* Фахівець повинен уміти виявити тільки необхідну інформацію і користуватися лише нею.

4. Достовірність (вірогідність) вихідної інформації:

- *явно недостовірна*, не відповідає умовам завдання, виявити невірогідність якої нескладно;

- *псевдодостовірна*, що відповідає умовам завдання, однак містить такі дані, що не дають змоги правильно вирішити вихідне завдання;

- *цілком достовірна*, відповідає умовам завдання, що дає змогу отримати правильне рішення вихідного завдання.

5. Масштаб проблеми:

- *глобальні проблеми* - від їх вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, а в окремих випадках і всієї планети;

- *локальні проблеми* - від їх розв'язання залежить життєдіяльність невеликої групи людей;

- *мікролокальні проблеми* - від їх вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

6. Технічне оснащення:

- *відсутнє*. Немає необхідності у технічних засобах для якісного процесу навчання;

- *є в недостатньому обсязі*. Технічних засобів недостатньо для стійкого і якісного процесу навчання;

- *є в достатньому обсязі*. Технічні засоби є в повному обсязі та функціонують відповідно до вимог навчального процесу.

Перераховані універсальні фактори природно можуть бути доповнені іншими залежно від специфіки поставленої мети, проблем, що виникають, умов їх вирішення в процесі антикризового управління. Загальна послідовність розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні складається з одинадцяти етапів.

I етап - підготовки управлінських рішень - розробляється система заходів щодо виведення організації із кризової ситуації;

II етап - збирається інформація про ситуацію в організації, що зводиться до аналізу потоків документів (вхідні, вихідні, звіти, плани тощо) організації та її структурних підрозділів. Аналіз господарської діяльності дає змогу виявити слабкі місця організації в напрямі, необхідному в подальшому для підвищення її виробничого потенціалу;

III етап - проводиться структурний аналіз кризової ситуації. Цей етап є досить складним та відповідальним у схемі технології розробки управлінських рішень. Необхідно визначити та проранжувати причини кризової ситуації.

IV етап - визначається доцільність та шляхи виведення організації із кризової ситуації. Доцільність чи недоцільність, а також спосіб виведення організації із кризи залежить від того, наскільки криза вплинула на її діяльність. Даний етап передбачає три напрями подальшого розвитку, а саме: етапи V-VII;

V етап - якщо з'ясовано, що момент початку діяльності щодо виведення організації із кризи минув, можливий лише контроль за процесами, що відбуваються в ній;

VI етап - якщо кризова ситуація дуже негативно вплинула на діяльність організації і подальше її існування неможливе, вибудовується модель припинення її діяльності;

VII етап - якщо кризова ситуація вплинула на діяльність організації не дуже суттєво, вибудовується модель реорганізації (зміна статусу) діяльності організації.

Отримані на V-VII етапах результати дають змогу прогнозувати показники діяльності організації відповідно до вибраного шляху виходу з кризи.

VIII етап - після окреслення цілей організації визначаються ресурси (внутрішні, зовнішні), необхідні для досягнення цих цілей;

IX етап - розробляються заходи щодо реалізації поставлених цілей шляхом розробки програми дій спеціалістів, які реалізують антикризове управління;

X етап - перевіряються можливості досягнення поставлених цілей (тобто аналізуються наявні ресурси) та якість проведеного аналізу кризової ситуації. У разі недостатності ресурсів переглядаються підходи до створення системи з виведення організації із кризової ситуації;

XI етап - на підставі отриманих даних та розроблених програм реалізації цілей формуються управлінські рішення щодо виведення організації з кризової ситуації (антикризові управлінські рішення).

Питання для самоконтролю:

1. Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні
2. Технологічна схема антикризового управління
3. Аналіз макросередовища

ВИСНОВКИ

Таким чином, антикризове управління – це комплекс характеристик, що відображають його особливості і цінність, призначені передбачати і випереджати кризи, пом'якшувати їх перебіг і негативні наслідки, перетворювати кризові процеси на позитивні зміни у сучасному та стратегічному розвитку національної економіки.

Антикризове управління - не тільки виправлення накопичених помилок або розплата за них, це - об'єктивна потреба управління, орієнтованого на стратегічний розвиток, своєчасне реформування соціально-економічних систем, аналіз майбутнього в сьогоденні, оцінка взаємодії господарської діяльності підприємства з державою та населенням.

Жоден тип управління не існує в чистому вигляді, оскільки володіє певними ознаками, що враховуються в реальній практиці. Наприклад, сучасний менеджмент складається з модулів антикризового, стратегічного, інноваційного, мотиваційного та соціально-орієнтованого управління, які перебувають в особливому зв'язку, поєднанні і взаємодії. Реальний прояв цієї інтеграції характеризується та оцінюється мистецтвом управління, якістю і ефективністю.

Антикризове управління являє собою не тільки складну ієрархічну систему, в ознаках, параметрах і показниках якої воно виражається, а містить характер і особливості професійної свідомості менеджера. Це структура знань, система цінностей, дослідницький потенціал, практичний досвід, світовідчуття, людський фактор поведінки, перспективне мислення, безперервна самоосвіта.

Сучасне антикризове управління в Україні крім усього іншого, потребує фахівців з управління, які мають спеціальну підготовку і певний набір особистих якостей. Вони готуються для роботи в екстремальних умовах кризи. Підготовка таких фахівців вимагає нових підходів в технології та організації навчального процесу, знань в області економіки, права, психології, а також освоєння прийомів поведінки в непередбачених ситуаціях.

Наявність таких фахівців є важливим чинником антикризового управління. Чим складніше умови, тим важливіше стає здатність управлінця передбачати і припускати можливість кризи, готовність до її подолання. І ці якості повинен виховувати і розвивати в собі кожен керівник.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Активізація - функція управління, пов'язана з інтенсифікацією трудової та громадської діяльності, підвищенням творчої активності особистості і колективу.

Альтернатива - необхідність єдиного вибору між взаємовиключними можливостями.

Аналіз - уявне і реальне розчленування об'єкта на елементи, метод вивчення, проблем, ситуацій шляхом виявлення властивостей і характеристик, зіставлення їх за встановленими певними критеріями, визначення стану, тенденцій зміни і особливостей.

Антикризове управління — тип управління, в якому певним чином поставлені передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, розробка заходів щодо запобігання або зниження негативних наслідків кризи, а також використання його окремих факторів для подальшого розвитку.

Базові параметри - система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням впливу на нього в той чи інший період часу показників, характеристик, шкал та ін.

Бюджет - передбачуване рахування доходів і витрат організації або держави на певний строк; розподіл і структура витрат, доходів та наявних ресурсів.

Бюджет часу - система показників, що характеризує розподіл витрат часу за видами його використання окремим працівником або групою.

Взаємодія працівників - міжособистісні взаємини, що виникають у сфері соціально-трудових відносин.

Види контролю - за часом здійснення: попередній, поточний, заключний; за ступенем охоплення спостережуваних об'єктів: загальний, вибірковий; за термінами: систематичний, періодичний, разовий; за формою здійснення: адміністративний, фінансовий, громадський і т.д.

Вирішення конфліктів - припинення протидіючого конфлікту сторін в результаті пошуку прийнятного рішення проблеми.

Відповідальність — елемент організації в умовах поділу діяльності, що визначає міру осуду при невиконанні або недостатньому виконанні функцій і зобов'язань, повноважень і очікувань.

Влада - право і можливість робити визначальний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою авторитету, волі, насильства, права.

Властивість інформації - категорія, що виражає специфіку інформації, її відмінність від інших понять. Основними властивостями інформації є: матеріальність носія; накопичення; кількісна та якісна визначеність; перетворення на знання; змістовність; незмінність обсягу при використанні.

Внутрішнє середовище - структура організації, характеристики елементів і зв'язків між ними.

Вплив - дія суб'єкта по відношенню до об'єкту управління.

Гарантія - фактори і умови, що забезпечують успіх справи, порука за результати діяльності, прийняття відповідальності у випадку невдачі.

Групове прийняття рішень - управлінське рішення, прийняте колегією, тобто офіційною групою осіб, що утворюють адміністративний, дорадчий або розпорядчий орган, призначений для спільного вирішення питань, які належать до його компетенції, або колективом організації, її структурним підрозділом.

Делегування повноважень - передача прав на прийняття рішень іншій особі або ланці системи управління.

Демократичний стиль управління - стиль, побудований на людському факторі і децентралізації при мінімальному використанні коштів і максимальному - мотивації.

Деномінація - укрупнення грошової одиниці країни з метою упорядкування грошового обігу.

Документ - матеріальний носій, що містить зафіксовану інформацію та має відповідно до чинного законодавства правове значення.

Дослідження - вид діяльності менеджера в процесі управління, функція управління, що характеризує творчу діяльність у процесі розробки управлінських рішень.

Ефект - відповідність результатів суспільно корисної діяльності поставленим завданням.

Ефективність антикризового управління — ступінь досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Завершення конфлікту - процес знаходження взаємоприйнятної вирішення проблеми, що має особисту значущість для учасників конфлікту, і на цій основі гармонізація їх взаємовідносин.

Засоби впливу - сукупність важелів впливу на діяльність людини, що погоджують його працю з діяльністю інших людей і ведуть до досягнення загальної мети або загального результату. Засоби впливу поділяють на організаційні, соціально-психологічні та економічні.

Здоровий глузд - сукупність загальноприйнятих, часто неусвідомлених способів пояснення і оцінки спостережуваних явищ зовнішнього і внутрішнього світу.

Зміна - виникнення нового у соціально-економічній системі. Спостерігається в темпах розвитку, структурі, механізмі функціонування тощо, перехід соціально-економічної системи з одного якісного стану в інший.

Інвестиції - довгострокове вкладення приватного чи державного капіталу в різні галузі національної або зарубіжної економіки з метою отримання прибутку.

Індекс - цифровий статистичний показник, що виражає стан і тенденції зміни того чи іншого явища.

Індивідуальне рішення - управлінське рішення, прийняте посадовою особою. Якість та ефективність такого рішення багато в чому залежать від світорозуміння особи, що приймає рішення, вихідні передумови (предметні і ціннісні); припущення щодо елементів проблеми; пізнавальні стилі; система пізнання.

Інновація - створення, поширення і застосування конкретного нововведення, що веде до поліпшення роботи, підвищення ефективності діяльності.

Інформація — відображення в свідомості людини навколишньої дійсності. Сукупність відомостей про стан керованої системи і зовнішнього середовища її функціонування.

Кадрова політика - стратегія, що поєднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи з метою забезпечення місії організації.

Кваліфікація - ступінь професійної готовності для виконання будь- яких видів діяльності.

Керівник - особа, яка здійснює керівництво організацією.

Кількість інформації - об'єм інформації, що надходить до суб'єкта у вигляді повідомлень, які знижують невизначеність очікуваних подій.

Класифікація рішень - впорядкований розподіл рішень з найбільш істотними ознаками, що застосовується для вдосконалення їх розробки.

Класифікація цілей - розподіл цілей соціально-економічної системи в залежності від обраних для цього ознак.

Колективний договір - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини і укладається працівниками підприємства та узгоджуються з роботодавцем.

Колективний трудовий спір - неврегульовані розбіжності між працівниками і роботодавцями з приводу встановлення і зміни умов праці (включаючи заробітну плату), укладення, зміни та виконання колективних договорів, угод з питань соціально-трудова відносин.

Компетентність - володіння комплексом знань, навичок та інформації для вирішення проблем.

Компроміс - угода, досягнута шляхом взаємних поступок, метод вирішення конфліктів шляхом переговорів та пошуку можливої згоди.

Контроль - функція управління, що припускає спостереження за керованими процесами, перевірку якості, встановлення відхилень, збір необхідної інформації для оцінки ситуації.

Конфлікт - зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів двох чи більше людей у процесі їх взаємодії. Найбільш небезпечний наслідок конфлікту в організації - виникнення кризової ситуації. У той же час кризова ситуація, за який би причин вона не виникала, сама є ґрунтом для конфліктів.

Конфліктна ситуація - ситуація прихованого або відкритого протистояння двох або декількох осіб, кожен з яких має свої цілі, мотиви, засоби або способи вирішення проблеми.

Концепція - сукупність основних положень, що визначають характер діяльності, система поглядів на ті чи інші явища

Криза - крайнє загострення протиріч розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації організації, переломний момент у процесах змін, неузгодженість економічної, фінансової та інших систем.

Криза у відносинах - виникає тоді, коли конфліктна ситуація, загострена інцидентом, переростає в конфлікт.

Критерій - ознака, на підставі якої проводиться оцінка, порівняння альтернатив, класифікація об'єктів і явищ.

Людський капітал — економічна категорія, що характеризує відносини людей з приводу вкладень у формування здібностей до праці і їх фактичного використання.

Маніпулювання свідомістю - невиправдане використання кращих людських якостей (патріотизму, творчості, самопожертви і пр.) для досягнення прихованих, порочних цілей.

Метод управління - спосіб впливу на людину і групу, що визначається вибором і використанням діючих важелів з урахуванням їх ролі в діяльності людини.

Методологія управління - логічна схема дій, яка визначається розумінням шляхів, засобів і можливостей досягнення цілей; вміння бачити, розпізнавати, розуміти, оцінювати і враховувати залежності, що розкривають зміст проблем, підказують шляхи їх вирішення.

Механізм антикризового управління - сукупність засобів і методів впливу на діяльність людей, що сприяють розвитку ініціативи, поліпшенню орієнтації та оптимізму в критичних ситуаціях, інтеграції за цінностями, професіоналізму, колективізму.

Механізм управління - сукупність важелів впливу, що дозволяють погоджувати діяльність людей. Важелями впливу виступають якості людини, які визначають можливість і ефективність діяльності (інтереси, мотиви, стимули, цінності, установки та ін.)

Механізм управління інноваціями - комплекс засобів впливу, що дозволяють здійснити необхідні зміни і досягти поставлених цілей розвитку.

Парадигма - сукупність теоретичних передумов, що визначають конкретне наукове дослідження і визнаних науковою громадськістю на даному етапі.

Прийняття рішення - розумовий процес, який охоплює всю діяльність щодо вирішення тієї чи іншої проблеми (завдання); ітеративна процедура, кожен цикл якої включає ряд послідовних етапів.

Принципи менеджменту - правила здійснення управління: науковість і мистецтво; функціональна спеціалізація і універсалізація; єдність прав і відповідальності; цілеспрямованість, послідовність управлінських дій; максимальне залучення виконавців у процес прийняття рішень; змагальність.

Професіоналізація управління - об'єктивна потреба і необхідність, обумовлена складністю і масштабами життєдіяльності організацій в умовах економічної невизначеності, тенденція розвитку управління, фактор підвищення ефективності управління.

Процес управління - послідовність дій, з яких формується вплив суб'єкта на об'єкт.

Процесуальна концепція мотивації - теоретичні погляди, побудовані на врахуванні того, як людина розподіляє свої зусилля в процесі діяльності і як вибирає конкретний вид поведінки.

Регламентация - частина організації процесу управління, пов'язана з розробкою і встановленням правил з регулювання порядку проведення якої роботи або діяльності.

Регулювання - функція управління, що забезпечує підтримку внутрішньої стабільності, усунення відхилень у тих процесах, які визначають саме існування системи, її цілісність і будова.

Ресурси - засоби, цінності, запаси, які використовуються в досягненні результату.

Ризик - можливість настання подій з негативними наслідками в результаті певних рішень або дій.

Ринок - сфера товарного обігу, де формуються попит, пропозиція, ціна на товари.

Розвиток менеджменту - динамічний процес, що характеризується вдосконаленням всіх основних його характеристик і відображає зростання його ефективності.

Розвиток - сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнювальних життєстійкості системи, її здатність чинити опір руйнівним діям зовнішнього середовища.

Роль менеджера - позиція менеджера, яка визначає спосіб поведінки і ефективність його діяльності. Залежить від особистості менеджера, його освіти, досвіду, авторитету, стилю, посади (повноважень), типу організації.

Санкція - реакція повноважного органу на порушення порядку чи невиконання зобов'язань, акт покарання, передбаченого системою відповідальності.

Система - безліч взаємодіючих елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, цілісне утворення підсистем.

Система методів управління - сукупність способів організаційних, економічних і соціально-психологічних способів впливу на людину.

Система роботи з кадрами - сукупність логічно і організаційної взаємопов'язаних дій, що забезпечують реалізацію цілей кадрової політики.

Система управління - сукупність дій, що визначають реальність управлінської діяльності.

Система цілей - упорядкована сукупність взаємопов'язаних цілей (загальних і специфічних) соціально-економічної системи.

Ситуація - стан керованої системи, що оцінюється щодо мети.

Складність - сукупність факторів системи, що визначають труднощі і ризики управління.

Способи моральної мотивації - способи впливу на людей, що мають у своїй основі норми, принципи, правила поведінки і саме людську поведінку, а також почуття і судження, пов'язані з відносинами один з одним і з громадськими цілями.

Стиль управління - комплексна характеристика управління, що відображає розподілу пріоритетів у прийнятті рішень, а також способи впливу з метою отримання необхідних результатів.

Страйк - організоване, масове або колективне припинення роботи або зміна її порядку з метою реалізації висунутих вимог.

Стратегічна програма - сукупність взаємоузгоджених, розрахованих на перспективу рішень з основних напрямів діяльності та розвитку організації, і визначають її внутрішнє і зовнішнє поведіння.

Сутність - характеристики, що виражають об'єктивні, необхідні і відносно стійкі внутрішні зв'язки, властиві даному предмету і об'єднуючі воедино його різні сторони.

Тенденції — напрямок і траєкторія розвитку соціально-економічної системи та її компонентів в часі і просторі.

Технологія управління - комплекс послідовно здійснюваних операцій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт.

Тип управління - одиниця в типології менеджменту; управління, що володіє істотними якісними ознаками, наприклад управління проектом, управління за результатами та ін.

Типи організації управління - лінійний, функціональний, лінійно-функціональний (штабний), матричний, програмно-цільовий та ін.

Типологічні характеристики менеджменту - найбільш важливі, відмінні властивості та якості управління, що дають підставу віднести до того чи іншого типу менеджменту.

Трансферт інновацій - законодавче дозволене право на передачу нововведень іншим суб'єктам інноваційної діяльності.

Угода - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцями.

Узгодження - вибір необхідних дій, їх комбінування, визначення послідовності, коректування.

Узгодження методології та організації управління - забезпечення злагодженості й організованості в управлінні за рахунок розуміння шляхів, засобів і можливостей досягнення цілей.

Управління - цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей.

Управління проектом - тип управління, що вимагає певної комбінації всіх його параметрів: структури системи управління, розподілу функцій, механізму управління.

Управління розвитком - вплив на процеси змін, придбання нової якості і збільшення потенціалу, що визначають стійкість і життєдіяльність соціально-економічної системи.

Управління функціонуванням - підтримка життєдіяльності, збереження режиму; реалізація всіх виробничих функцій, що визначають діяльність організації в рамках досягнутої якості.

Управлінська праця - вид професійної діяльності, пов'язаний із забезпеченням узгодженості діяльності людей, функціонуванням та розвитком соціально-економічної системи.

Управлінське рішення - процес і акт вирішення проблеми (протиріччя) у спільній діяльності людей, що ведуть до досягнення мети.

Фактор- причина, джерело впливу на систему, що визначає її стан.

Фактори ефективного контролю - здатність відображати і підтримувати цілі і наміри; вимір та оцінювання дій, етапів, процесів; своєчасність, об'єктивність і гнучкість; доступність проведення та економічність та ін.

Фактори ефективності рішення - наукові підходи; інформація; методи аналізу, прогнозування, моделювання та обґрунтування; структуризація проблеми і побудова дерева цілей; забезпечення порівнянності варіантів рішень і правової обґрунтованості прийнятого рішення; відповідальність і мотивація; механізм реалізації рішення.

Функціональна структура управління - організація управління, за якої кожний орган управління або виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).

Функціонування - підтримку життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики системи.

Цінність інформації - показник оцінки значимості інформації, отриманої суб'єктом інформації.

Якість управління - комплекс характеристик управлінської діяльності, що оцінюється за критеріями її успіху у досягненні мети.

Якості лідера - освіта, культура, професійна кваліфікація, життєвий досвід, ставлення до людей, життєва позиція, самоорганізація та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. - : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. – 252 с.
2. Белай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Белай. – Х. : Вид-во НАНГУ, 2015. – 349 с.
3. Бобров Є. Сучасні підходи до дослідження економічної безпеки / Є. Бобров // Економіка України. – № 4. – 2012. – С. 80-85.
4. Богдан Т. П. Глобальна фінансова криза та виклики для економічної політики в посткризовий період / Т. П. Богдан // Фінанси України. – 2010. – № 6. – С. 3–14.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ. – 2013. – 504 с.
6. Дані Організації економічного співробітництва та розвитку Електронний ресурс: [Режим доступу]: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/international-organizations/oers>
7. Дані Світового банку: Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
8. Дергачова В. Моніторинг національного розвитку як фактор економічної безпеки держави / В. Дергачова, М. Савельєв // Економіка України. – № 1. – 2010. – С. 19-28.
9. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами та витратами. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. - 320 с.
10. Калетник Г. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави / Г. Калетник, С. Козловський, В. Козловський // Економіка України. – № 7. – 2012. – С. 16-25.
11. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / Є. Кузнецов // Ефективна економіка – 2012 – № 10 – Електронний ресурс: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>
12. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 4, Т. 2 – Електронний ресурс: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
13. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник / О. А. Мельниченко. – Х. : Оберіг, 2013. – 300 с.
14. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями // Теорія та практика державного управління/ Електронний ресурс: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf>

15. Міжнародної Організації Праці: Електронний ресурс: [Режим доступу]: <http://geneva.mfa.gov.ua/ua/ukraine-io/labour>
16. Національна економіка: підручник [2-е вид.] / за ред. П. В. Кручна. – К.: Каравела, 2013. – 428 с.
17. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник / О.А. Карпенко – К.: Вид-во НАДУ, 2010. – 208 с.
18. Офіційний сайт ВРУ / Електронний ресурс: [Режим доступу]: <http://www.rada.gov.ua>
19. Офіційний сайт Державної служби статистики: Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://ukrstat.gov.ua>
20. Офіційний сайт комітету ВРУ з питань бюджету / Електронний ресурс: [Режим доступу]: <http://budget.rada.gov.ua/>
21. Офіційний сайт комітету ВРУ з питань податкової та митної політики: Електронний ресурс: [Режим доступу]: <http://kompmpr.rada.gov.ua>
22. Офіційний сайт комітету з питань науки і освіти: Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://kno.rada.gov.ua>
23. Офіційний сайт Президента України: Електронний ресурс: [Режим доступу]: <http://www.president.gov.ua>
24. Питер Ф. Драккер Управление нацеленное на результаты: пер. с англ. / Ф. Драккер Питер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
25. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О.Л. Польова // Ефективна економіка – 2015 – № 11
Електронний ресурс: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4597>
26. Про надзвичайний стан: закон України від 16.03.2000 № 1550-III / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1550-14>
27. Про правовий режим воєнного стану: закон України від 12.05.2015 № 389-VIII / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
28. Раєвська О. В. Моделювання антикризового управління регіоном / О. В. Раєвська. – Харків: вид. ХНЕУ. – 2014. – 300 с.
29. Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління / Електронний ресурс: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>
30. Сіденко В. Модифікація світової економіки під впливом новітніх факторів глобальної трансформаційної кризи / В. Сіденко // Економіка України. – № 5. – 2012. – С. 18-31.
31. Тарасевич В. М. Про орієнтири і напрями виходу з кризи / В. М. Тарасевич // Економіка України. – 2013. – № 9. – С. 4–17.
32. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. – К.: ЦУЛ. – 2012. – 448 с.

33.Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – № 1. – 2010. – С. 4-18.

34.Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз / О. О. Шапуров // Інвестицій: практика та досвід. – 2013. – №23. – С. 35–40.

35.Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз // Інвестиції: практика та досвід – 2013 – № 23 / Електронний ресурс: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/9.pdf

36.Юн Г. Б. Методология антикризисного управления : учеб. пособие / Г.Б. Юн. – М. : Дело, 2004. – 432 с.

37.Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. – К.: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентові України, 2011. – 68 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Кульчій Інна Олексіївна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

Комп'ютерна верстка – І. О. Кульчій

Редактор Н.В. Жигілій
Коректор І.Л. Петренко

Друк RISO.
Обл.-вид. арк. – 4,8.

Поліграфцентр
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка
36011, м. Полтава, Першотравневий проєкт, 24
Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК, № 3130 від 06.03.2008 р.

Віддруковано з оригінал-макета поліграфцентру ПолтНТУ