

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи
з дисципліни «Державні механізми антикризового управління»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр»,
ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними
проектами»

Київ – 2023

Дергач А.В. Навчально-методичний посібник для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни «Державні механізми антикризового управління» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр», ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами». Київ: НУБіП України, 2023. 282 с.

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту

НУБіП України

протокол № 4 від 23 жовтня 2023 року

Укладач: Дергач А.В., к.держ.упр.

Рецензенти: Власенко Ю.Г., к.е.н., доцент кафедри економічної теорії
НУБіП України;

Лобунець Т.В., к.е.н., доцент кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту НУБіП України.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи
з дисципліни «Державні механізми антикризового управління»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр»,
ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними
проектами»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Практичне заняття №1. Класифікації кризових явищ та методів їх аналізу	7
Практичне заняття №2. Концептуальні підходи до формування системи антикризового управління на макро- та мікрорівні	38
Практичне заняття №3. Аналіз ризиків в антикризовому державному управлінні	92
Практичне заняття №4. Діагностика кризових ситуацій в процесі управління	141
Практичне заняття №5. Сутність системної кризи державного управління	176
Практичне заняття №6. Комплексний механізм антикризового управління	203
Практичне заняття №7. Особливості формування антикризових стратегій	234
Самостійна робота 1. Сутність кризових явищ	261
Самостійна робота 2. Формування антикризових стратегій	263
ГЛОСАРІЙ	264
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	279

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Державні механізми антикризового управління» є нормативною навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання.

Метою вивчення дисципліни «Державні механізми антикризового управління» є набуття слухачами загальних та фахових компетентностей у галузі теорії і практики державного управління, а саме механізму державного антикризового управління в сучасних умовах, засвоєння сутнісних характеристик, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів антикризового управління, проведення аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду запобігання та подолання криз.

Завдання навчальної дисципліни полягає у формуванні у слухачів теоретичних знань та набутті практичних навичок щодо розпізнавання кризових явищ, визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення, формування пріоритетних напрямів, стратегічних цілей і завдань державного антикризового управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни слухач повинен

знати:

- поняття кризових явищ, їх зміст та основні компоненти;
- види та форми криз;
- поняття об'єкта та суб'єкта у антикризовому управлінні;
- термінологію, принципи та функції державного антикризового управління;
- методи аналізу кризових явищ;
- сучасні підходи до формування і реалізації державних механізмів антикризового управління;
- критерії ефективності державного антикризового управління;
- поняття, види і форми ризиків в антикризовому державному

управлінні;

- причини виникнення кризових явищ в системі державного управління;
- принципи, цілі та функції антикризового управління;
- особливості застосування державних механізмів антикризового управління в Україні;
- особливості державного антикризового управління в розвинених країнах;
- сучасні методи та інструментарій державного управління у кризових умовах;
- механізми розробки стратегій державного антикризового управління з урахуванням потенційних кризових явищ;
- сутність, мету за завдання діагностики в антикризовому управлінні;
- стратегічні цілі і завдання антикризового управління;

вміти:

- використовувати базові аспекти, основні фактори та технології здійснення антикризового управління;
- розпізнавати види і форми ризиків в антикризовому державному управлінні;
- здійснювати діагностику кризових ситуацій в процесі управління;
- аналізувати різні аспекти державного антикризового управління;
- складати прогноз виникнення та розвитку кризових ситуацій в майбутньому на підставі проведеного аналізу;
- визначати регіональні особливості державного антикризового управління;
- визначити основні напрями запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових явищ;
- формувати систему управління ризиками;
- орієнтуватися у зарубіжному та вітчизняному досвіді антикризового управління;

- розробляти комплексний план антикризових заходів,
- приймати та реалізовувати управлінські рішення в сфері державного антикризового управління;
- визначати вагу держави в процесі антикризового управління;
- застосовувати набуті теоретичні знання у практичній професійній діяльності.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Практичне заняття №1. Класифікації кризових явищ та методів їх аналізу

Мета: отримати розуміння, навички розпізнавання криз.

Методичні рекомендації: завдання для студентів є обов'язковими до виконання та індивідуальні для кожного. Для виконання практичної роботи студент, в рамках свого завдання, знайомиться з теоретичним матеріалом, викладеним у основній частині курсу, запропонованим додатковим матеріалом, а також проводять самостійний пошук потрібних матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Виконуючи практичні завдання, студент набуває:

- досвід роботи з науковою літературою, періодичними спеціальними виданнями, законодавчими актами, матеріалами фінансової звітності господарюючих суб'єктів, даними фінансового обліку та іншими джерелами знань;
- вчиться аналізувати та узагальнювати, а також чітко висловлювати свої думки з приводу заданої тематики в письмовій формі. Все це є підґрунтям для виконання більш складних форм робіт в майбутньому, таких як курсова, дипломна та магістерська роботи.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 1 відповідно до зазначеного плану:

1. Розкрийте зміст поняття «криза».
2. Які існують види криз?
3. Надайте коротку характеристику криз за масштабом прояву.
4. Визначення макро- та мікрокриз.
5. Надайте коротку характеристику криз за причинами виникнення.
6. Причини виникнення соціальних криз.

7. Надайте коротку характеристику криз за можливістю передбачення.

8. Чим криза відрізняється від рецесії?

9. Який існує взаємозв'язок між економічними, соціальними та політичними кризами?

10. Роль криз у нашій еволюції.

Завдання 2. Виконання навчальних завдань.

2.1. Встановіть відповідність між подіями (1,2,3) та їх типами

(А,В,С):

1. Вибухи на складах боєприпасів в Калинівці 27.09.2017 р.

2. Велика депресія в США 1929-1939 рр.

3. Ядерне бомбардування Нагасакі 09.09.1945і р.

А. Криза

В. Надзвичайна ситуація

С. Катастрофа

2.2. Заповніть таблицю:

«Класифікація видів криз»

Критерії класифікації криз	Види криз
За масштабами прояву	
За причиною виникнення	
За проблематикою	

За структурою відносин	
За можливістю передбачення	

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичних завдань.

3.1. Кейс «Великий локдаун».

Завдання до ситуації:

Класифікуйте кризу 2020 року, спричинену поширенням COVID-19 за відповідними критеріями та заповніть таблицю:

Критерії	Обрати вірну відповідь	Обґрунтування вибору
За ступенем	- Незначна - Збиткова - Руйнівна	
За ступенем впливу	- Легка - Середня - Глибока	
За вірогідністю виникнення	- Випадкова - Закономірна	
За природою виникнення	- Природна - Штучна	
За рівнем прояву	- Мікрокриза - Макрокриза	
За тривалістю	- Короткочасна - Затяжна - Циклічна	

Завдання 2 та 3 виконуються *письмово*.

Матеріал для ознайомлення до Практичного заняття 1.

ПОНЯТТЯ КРИЗИ

Ми живемо у VUCA-світі в оточенні «чорних лебедів». Згідно цієї концепції наш світ, а відповідно і системи управління країнами, характеризується:

- нестабільністю (volatility),
- невизначеністю (uncertainty),
- складністю (complexity),
- неоднозначністю (ambiguity).

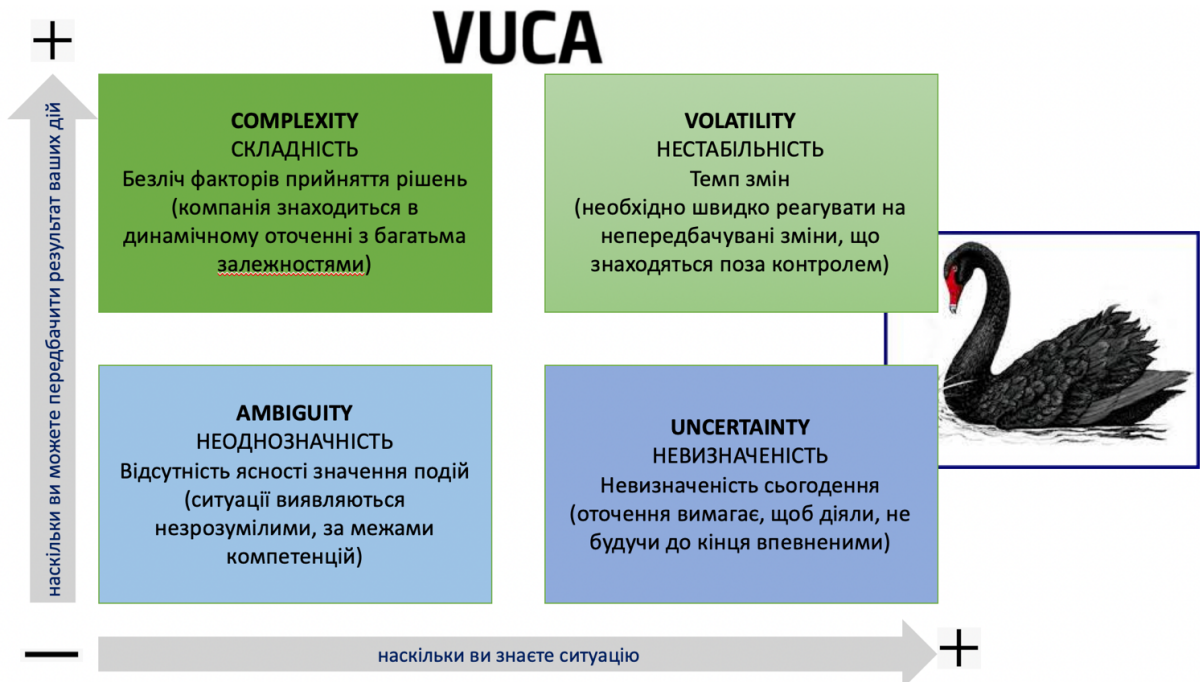


Рис. 1.1. Матриця VUCA-світу

Отже, як ми бачимо з наведеної матриці, вертикальна вісь (вісь Y) показує, наскільки ми можемо передбачити результат наших дій – «визначеність результату».

Горизонтальна вісь (вісь X) показує, наскільки ми знаємо ситуацію – «поінформованість про ситуацію».

При нестабільності ми можемо багато знати про ситуацію і можемо передбачити результат своїх дій. Тут основним викликом є швидкість змін.

Якщо коротко, то ми можемо визначити VUCA-світ як стресовий світ, що постійно змінюється, в якому потрібно швидко і адекватно переробляти величезні обсяги інформації.

А непередбачувані події («чорні лебеді») час від часу відвідують то одну, то іншу країну у вигляді терактів, пандемій, природних катаклізмів, техногенних катастроф, фінансових криз. І все це відбувається на фоні затяжних системних розладів у нашій країні – економічних, політичних, соціальних.

Керувати в таких умовах, безперечно, складно... За таких обставин управлінцям публічного сектору вкрай необхідно розвивати свої навички антикризового менеджменту.

Як же керувати під час криз? Як їх передбачити? Як захиститися від них? Які стратегії є хибними, а які - ефективними у таких умовах? Як долають кризові ситуації у розвинених країнах? На ці та багато інших питань ми будемо шукати відповідь.

Отже, існування будь-якої соціально-економічної системи пов'язано із наявністю певного співвідношення між упорядкованістю і хаосом, визначеністю і невизначеністю, консерватизмом та інноваційністю.

Перевага нестабільності призводить до виникнення суперечностей, протиріч, кризи і, навпаки, відсутність збурень свідчить про оптимальне функціонування системи.

Розвиток системи, у тому числі й державного управління, не можливий без розв'язання суперечностей, зумовлених зіткненням старого, нового та ультранового.

Кризові явища є індикатором диспропорцій і недосконалості системи суспільного розвитку, яка в сучасному світі має економічну основу.

Відповідно, і державне антикризове управління переважно зосереджене на економічній сфері.

Коли ми говоримо про економічний розвиток країни, можна виділити дві фази:

- зростання,
- спад економічної активності.

Тобто, відбувається або експансія, або рецесія, або криза (рис. 1.2). Що означають ці поняття і які відмінності між ними?

Уявімо фабрику. Для виробництва продукції там використовують обладнання та людську працю. Якщо виробничі потужності використовуються на повну, то фабрика знаходиться в стані рівноваги. Справи йдуть добре і на продукцію є великий попит, ми наймаємо додаткових робітників, ставимо на один станок трьох працівників замість двох і виробляємо ще більше і таким чином, розширяємо межі свого виробництва і захоплюємо ринок. Так само відбувається і в економіці: якщо виробництво на максимумі – економіка в експансії.

Економічна експансія – розширення сфери впливу окремих країн, монополій, транснаціональних корпорацій внаслідок витіснення інших країн, компаній корпорацій, захоплення ринків збуту тощо.

Наприклад, ми чуємо, що з початком пандемії МВФ оголосив, що через пандемію коронавірусу світова економіка увійшла в рецесію.

Рецесія – це протилежність експансії. Коли з'являються економічні проблеми, фабриці важче виробляти і продавати свою продукцію. Виробничі потужності будуть простоювати, замість трьох станків працюватиме тільки два, а працівникам можуть скорочувати робочий день або взагалі звільнити частину з них. У такі моменти на виробництві (за аналогією зі світовою економікою) починається рецесія – спад економічної активності.

Ключові ознаки прояву рецесії:

- Зростає інфляція
- Зростають ціни на всі види товарів та послуг
- Знижується кількість видаваних кредитів, включаючи середні

схвалювані суми

- Спостерігається знецінення біржових індексів
- Падають обсяги виробництва
- Відбувається скорочення робочих місць
- Підвищується сума заборгованості держави

Ми бачимо, що зараз відбуваються всі ці процеси.

Існує загальне твердження: якщо ВВП, тобто загальне виробництво в економіці, протягом двох кварталів поспіль спадає, це свідчить про рецесію.

Багато економістів не вважають рецесію негативним явищем. Економічна система хоч і тяжіє до рівноваги, але ніколи не перебуває в рівновазі. Тому періоди рецесії – це не щось погане. Це природний стан економіки, коли вона знаходиться нижче звичайного рівня розвитку.

Чим криза відрізняється від рецесії?

Криза – це явище, яке призводить до швидкої рецесії. Як правило, коли ми говоримо про кризу, ми говоримо про точку в часі. Коли ж ми говоримо про рецесію, ми говоримо про економічну активність: виробництво, споживання, попит населення і компаній.

Рецесію можна порівняти з порами року. Це природній стан економіки, коли температура нижча від комфортного для нас рівня. А кризи – це стихійні явища на зразок буревію чи торнадо, які можуть призвести до локального погіршення умов. Ми можемо зафіксувати, коли саме вони відбулися і оцінити спричинені ними наслідки.

Депресія (застій) – період економічної кризи, який характеризується спадом виробництва, ділової активності, високим рівнем безробіття.

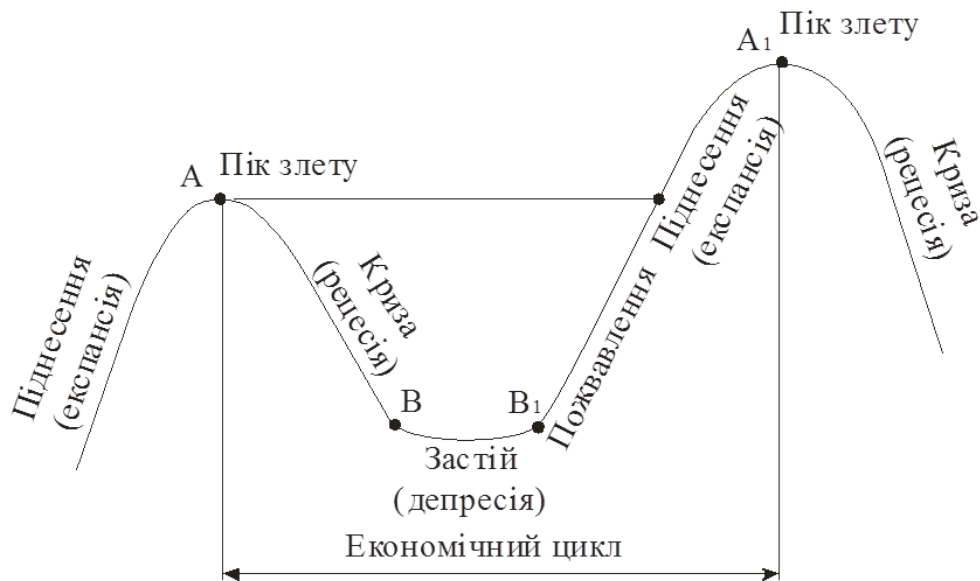


Рис. 1.2. Економічний цикл

Поняття «криза» є одним із найуживаніших. Воно стосується всіх сфер людського життя.

Стосовно поняття кризи існує досить багато визначень:

- термін **«криза»** походить від грецького слова «krisis» (κρίσις — рішення; поворотний пункт), яке означає – розклад, занепад, загострення політичних, економічних та соціальних протиріч; вихід, рішення конфлікту».
- давньогрецькі філософи тлумачили кризу ще як «рішення», «час приймати рішення». Коли прийняті рішення упорядковують ситуацію, приводять до ладу стан справ, криза закінчується.
- загострення протиріч (суперечностей), що погрожує життєстійкості системи в оточуючому середовищі;
- об'єктивна риса та передумова розвитку будь-якої макро- та мікроекономічної системи;
- ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищах;

– загальна закономірність, зміна становища (різкий перехід від стабільності до розбалансованості всього ланцюга відтворення) – результат одночасної спільної негативної дії зовнішніх та внутрішніх факторів;

– подія, яка здатна загрожувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і складно передбачуваними наслідками та потребує прийняття нагальних рішень;

– ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності, що притаманна ринковим відносинам.

Отже, криза - складне явище, яке має свої ознаки та стадії, певні причини та наслідки і не означає завершення функціонування системи.

ВИДИ КРИЗ

Класифікація видів криз носить умовний характер:

За масштабом прояву:

– *загальні* - охоплюють всю соціально-економічну систему (*світові, національні, регіональні*);

– *локальні* - охоплюють тільки частину соціально-економічної системи (*кризи підприємства; криза менеджменту; криза платоспроможності*).

За проблематикою:

– *макрокризи* - охоплює тільки окрему проблему чи групу проблем;

– *мікрокризи* - охоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

За причинами виникнення:

– *об'єктивні* - пов'язані з потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій;

– *суб'єктивні* - відбивають помилки в управлінні;

– *зовнішні* - пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні;

– *внутрішні* - пов'язані з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою;

– *природні* - викликані природними умовами діяльності і життя людини (землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені). при певних масштабах впливають на стан політичних, соціально-економічних процесах і породжують кризи;

– *екологічні (техногенні)* - виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини (виснаженні ресурсів, забрудненні навколишнього середовища, виникненні небезпечних технологій).

За структурою відносин:

– *соціальні* (займають особливе положення в групі) - виникають при загостренні протиріч між різними соціальними групами або утвореннями (працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів). часто соціальні кризи є продовженням і доповненням економічних криз, хоча можуть виникати і самі по собі.

– *політичні* - кризи в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, криза в управлінні суспільством. дані кризи зачіпають всі сторони розвитку і переходять в економічні;

– *економічні* - гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані фірми (кризи виробництва і реалізації товару, кризи неплатежів, банкрутства й ін);

– *фінансові* - кризи грошового вираження економічних процесів;

- валютні - загострення суперечностей у валютно-фінансовій сфері, розпад грошової системи однієї країни або валютної світової системи;
- біржові - різке падіння курсів цінних паперів, що котируються на фондовій біржі;
- *організаційні* - кризи поділу діяльності, розподілу функцій, у вигляді відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій або дочірніх фірм, регламентації діяльності окремих підрозділів. організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. однією з його форм є також непомірна її бюрократизація;
- *технологічні* - виникають як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях;
- *психологічні* - це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи, кризи психологічного стану людини. проявляються у вигляді стресу, що здобуває масовий характер, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним становищем;
- *інформаційні* - сукупність протиріч, які зумовлюються розвитком інформаційного обміну.

За можливістю передбачення:

- *передбачувані* - настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами (потреби реструктуризації виробництва);
- *несподівані* - як результат грубих помилок в управлінні економічними процесами; внаслідок непередбаченого поширення локальних криз, в результаті яких-небудь негативних природних явищ.

Таким чином, кризи, як найгостріші форми вияву конфліктів, охоплюють всі сфери життя, тому їх класифікують шляхом розподілення і

групування за сутнісно характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів соціально-економічної системи, що здійснюється з метою узагальнення інструментарію їх аналізу, прогнозування та визначення перспективних антикризових заходів. Тобто необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією засобів і способів управління ними.

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ

Задля подолання кризових явищ в сучасних умовах необхідно вивчити причини виникнення та розвитку кризи, а також оцінити її наслідки.

Економічною наукою розроблено цілу низку різних теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз:

- грошову теорію, що пояснює цикл експансією (стиском) банківського кредиту (Хоутрі й ін.);
- теорію нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);
- психологічну теорію, що трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного й оптимістичного настрою, що охоплюють населення (Пігу, Беджгот й ін.);
- теорію недоспоживання, що вбачає причину циклу в занадто великій частці доходу, що припадає багатим і ощадливим людям, у порівнянні з тою, що може бути інвестована (Гобсон, Фостер, Кетчінгс й ін.);
- теорію надмірного інвестування, прихильники якої вважають, що причиною рецесії є, швидше, надмірне, ніж недостатнє, інвестування (Хайек, Мізес й ін.);
- теорію сонячних плям – погоди – врожаю (Джевонс, Мур).

Дж. М. Кейнс вважав економічні кризи неминучими в умовах класичного капіталізму й такими, що випливають із природи властивого йому ринку. Як принципово необхідний засіб згладжування проблем кризи й безробіття Кейнс висунув ідею забезпечення державного втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту.

Причиною появи проблемних, а найчастіше й кризових ситуацій, може бути не тільки об'єкт, але й суб'єкт управління. Більше того, саме суб'єкт управління може бути найчастіше джерелом кризи, стан і розвиток якого можуть бути неадекватними стану й тенденціям розвитку об'єкта управління, що й породжує кризові ситуації. При цьому, чим вище ранг суб'єкта управління в ієрархічній системі, тим помітніший його вплив на первинні ланки економіки. Дуже важливо це бачити в системі державного управління. Очевидно, що під суб'єктом управління в даному випадку розуміється не тільки особистість, але й орган влади країни, регіону, галузі, що здійснює той чи інший вплив на економічну політику об'єктів управління.

Цікаво, що відповідно до концепції «рівноважного ділового циклу», яка відбиває розвиток ідей монетаризму, держава відіграє роль своєрідного генератора грошових «шоків», що виводять господарську систему зі стану рівноваги й у такий спосіб підтримують циклічні коливання в суспільному відтворенні.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різноманітними.

Отже, типові причини виникнення кризи можна класифікувати за такими показниками (табл. 1.1):

Типові причини виникнення кризи

Показник	Характеристика
Зовнішні	виникнення та інтенсивність прояву яких обумовлюється станом зовнішнього середовища функціонування системи ПУ
Внутрішні	виникнення та інтенсивність їх прояву пов'язані з діяльністю системи, стратегією управління публічними структурами та провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи
Об'єктивні	можуть зіграти вирішальну роль і пов'язані з результатами інноваційних процесів, модернізацією та реструктуризацією в системі управління
Суб'єктивні	вирішальну роль суб'єктивних причин у розвитку кризи відображають помилки осіб, що ухвалюють рішення в системі управління
Функціональні	пов'язані із розладом деяких функцій управління в окремих сферах
Структурні	свідчать про порушення і збої в роботі всієї структури управління, де загострилися протиріччя в її рамках
Системні	пов'язані із руйнуванням і самознищенням цілісної системи управління на всіх або на більшості рівнів, що особливо небезпечно і веде до повної системної кризи

Але при аналізі типових причин появи кризи, необхідно розпізнавати фактори, які сприяють цьому (табл. 1.2):

Фактори, які сприяють появі кризи

Показник	Характеристика
Природні	кризові фактори, які викликані природними явищами
Техногенні	кризові фактори, які викликані техногенними (штучними) явищами
Міжнародні	кризові фактори обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та тенденціями світової економіки
Національні	кризові фактори формуються в межах країни
Загальні	кризові фактори, дія яких призводить до погіршення загальних умов здійснення діяльності системи
Специфічні	дія цих факторів погіршує перспективи діяльності системим окремого профілю діяльності (галузі, підрозділу)
Постійні	кризові фактори визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ
Тимчасові	кризові фактори посилюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій

Кризи за динамікою протікання поділяються на:

- **несподівані** – відбуваються раптово, вимагають завчасного загального плану дій;
- **назріваючі** – дають більше часу для вивчення і планування, але виступають у руйнівну стадію раптово;
- **постійні** - тривають місяцями і навіть роками, часто підтримуються черговою хвилею чуток.

Таким чином, причин виникнення криз може бути декілька і власне будь-яке управління кризовими явищами певною мірою має бути антикризовим, а соціально-економічна система повинна бути пристосована до

тривалого існування з можливостями адаптації до умов, що змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

ПОЛІТИЧНА КРИЗА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Яка з видів кризи складає найбільшу небезпеку для державного управління?

Для ДУ особливу небезпеку становить **політична криза**, яка пов'язана із загостренням протиріч у політичній системі суспільства, що супроводжується:

- зниженням керованості цієї системи,
- розбалансування діяльності політичних інститутів,
- значним збільшенням соціально-політичної активності громадян тощо.

Під поняттям «політична криза» розуміється етап у розвитку політичного об'єкта (держави, влади, конкретної політики, парламенту, режиму, політичної системи, уряду тощо), який характеризується порушенням рівноваги однієї чи кількох базових підсистем у процесі їхнього функціонування, внаслідок чого змінюється сутність об'єкта, порушується регулярність політичної взаємодії.

Не варто ототожнювати поняття «політична криза» і «кризи політичного розвитку» – вони мають різний зміст.

Натомість «кризи політичного розвитку» характерні здебільшого для країн, які переходять до демократії, і, зрозуміло, мають значно глибші і фундаментальніші причини, пов'язані з характером політичного режиму, від

якого держава переходить до демократії, характером трансформаційних змін, і є значно тривалішими, ніж політичні кризи.

Отже, класифікація політичних криз здійснюється в залежності від того, охоплює криза всю політичну систему або тільки одну з її частин (скажімо, парламентська або урядова криза), призводить до зміцнення, стабілізації політичної системи або, навпаки, до її трансформації і руйнування. Тривалість політичної кризи так само, в кінцевому рахунку, визначається характером політичної системи, її здатністю впоратися з деструктивними процесами і модернізуватися.

Форми політичної кризи:

– **зовнішньополітична** - обумовлена міжнародними протиріччями та конфліктами і зачіпає кілька держав;

Зовнішньополітична, або міжнародна криза пов'язана з розладом системи відносин держави з іншими державами в результаті посилення протиріч між ними і загрози їх переростання у відкритий конфлікт. Якщо така криза не вирішується шляхом переговорів і взаємних поступок сторін, то вона може перерости у війну.

– **внутрішньополітична** поділяється на конституційну, урядову, кризу влади та кризу політичної участі.



Рис. 1.3. Форми політичної кризи

Конституційна криза характеризується зниженням ефективності дії основного закону держави, що при загостренні кризи може призвести до фактичного припинення дії Конституції.

Урядова криза – це різке зниження ефективності діяльності уряду, втрата ними важелів управління суспільно-політичним життям, що може призвести до відставки уряду.

Криза влади пов'язана із загостренням труднощів у діяльності системи політичної влади (або іншої з гілок влади), що вимагає термінових кадрових змін.

Криза політичної участі виражається в політичній неучасті громадян у справах держави, відмову від голосування на виборах, що свідчить про неприйняття політичними суб'єктами сформованої системи політичних відносин.

Криза політичної участі полягає в нездатності політичної системи перехідного суспільства впоратися з суперечливими інтересами різних груп, інтегрувати і задовольняти їх. Головною перешкодою інтеграції нових соціальних груп в політичну систему виступає егоїзм правлячої еліти, що може викликати радикалізацію вимог відсторонених від влади соціальних сил і їх позацінституційний протест. Вирішення кризи участі передбачає взаємодію всіх політичних значущих сил, і в першу чергу взаємодія влади і суспільства. Діалог влади і суспільства забезпечується наявністю розгалуженої системи політичної комунікації, через канали якої громадяни отримують можливість брати участь у політичному житті.

Найбільш небезпечною для влади є соціально-політична або загальнонаціональна криза. Загальнонаціональна криза – це поворотний момент у розвитку соціально-політичного процесу, але він не обов'язково веде до зміни владної еліти або панівної соціальної групи. Вихід з такої кризи може бути забезпечений особистими перестановками всередині правлячої групи і коригуванням політичного курсу, що не порушують існуючого співвідношення між соціально-політичними силами. Однак, така криза, якщо не буде знайдено прийняттого для конфліктуючих сторін виходу з неї, цілком може перерости в революційну ситуацію. Граничний випадок - національна катастрофа, розпад держави як політичної цілісності.

Також виділяють кризи за **характером наслідків**:

- *прогресивні* – ті що ведуть до позитивних змін в управлінні державою. Ними можуть бути ті ж кризи-обурення;
- *регресивні* – руйнівні, такі, що ведуть до великих ускладнень функціонування інституції чи держави загалом, або ж до повного занепаду.

Також для підготовки ефективної антикризової програми, та кризового прогнозування, доцільно розрізняти кризи за характером походження:

природні, техногенні та людський фактор, який поділяється на внутрішній, зовнішній.

Окрім того, необхідно розрізнити кризи за тривалістю. Вони можуть бути: короткочасними, у разі якщо влада вчасно зреагувала на кризову ситуацію, або ж криза дуже швидко набирає обертів і призводить до перезавантаження владної структури; затяжними, коли влада приймає активні рішення для подолання кризи, але в силу обставин криза продовжує існувати; довготривалими – коли навіть рішучі дії влади не приносять результату. До таких криз можна віднести перманентні кризи – ті, які влада навіть не намагається розв'язати, але водночас вони не набирають обертів і не загострюються.

Різноманітність політичних криз зумовлена багатofункціональністю та різноплановістю роботи державної влади. Ставлення до криз не є однозначним. З одного боку, вони асоціюються з деструктивними процесами, потрясіннями, що несуть загрозу стабільності і цілісності суспільства. Але з іншого – є розуміння, що кризи містять в собі більш інноваційний потенціал, вони розчищають майданчики для нових форм організації соціальних і політичних взаємодій, які можуть кардинальним чином змінити вигляд суспільства. У зв'язку з цим важливо більш глибоке розуміння природи криз, вміння розрізнити їх позитивні і негативні ефекти, особливо в такий тяжкий для України час. Такий вид знання допомагає передбачити виникнення і розгортання кризових процесів, своєчасно вловити можливості для інституційного оновлення та адекватно відреагувати на нові виклики суспільного розвитку.

НАСЛІДКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Наслідки криз

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати, або загострювати кризу.

Перелік сукупності можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо значний:

1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;

- 2) загострення або послаблення кризи;
- 3) різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи;
- 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- 5) незворотні або зворотні зміни.

Таким чином, наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Отже, вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це обумовлено певними політичними причинами). Тому, прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для керівництва.

Власне будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим, а соціально-економічна система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до умов, що змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

Основні причини виникнення світових економічних криз:

- недостатнє реагування фінансового сектора;
- перетворення кредиту в один з елементів спекулятивної економіки;
- відрив фінансового середовища від реального сектора економіки;
- інвестування в цінні папери країн, що накопичують валютні резерви;

– особливе положення долара у світовій валютно-фінансовій системі.

Основні наслідки світових економічних криз:

- знецінення значної частини фінансового капіталу;
- девальвація долара і втрата ним статусу єдиної світової резервної валюти;
- регіональна фрагментація світової валютно-фінансової системи.

Виникнення найкрупніших економічних криз пов'язано з циклічністю розвитку світової економіки. Слід особливо зазначити, що дія механізмів поширення фінансових криз безпосередньо залежить від ступеня інтеграції національних фінансових ринків у глобальний ринок капіталу: чим більшим є її рівень, тим більш вразливою до зовнішніх кризових шоків є національна економіка.

Отже, наслідками кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи.

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ КРИЗ

Кожна криза у своїй динаміці переживає декілька стадій:

1. Латентний період. У цей час передумови кризи вже існують, але не мають яскравого зовнішнього вираження.

2. Період обвалу. Стрімке загострення всіх протиріч, різке погіршення всіх показників динаміки. У цей період набирають чинності, відкрито проявляються і вступають в боротьбу елементи наступної системи, що представляє майбутнє.

3. *Період пом'якшення кризи.* Створення передумов для її подолання, переходу до фази депресії, що забезпечує тимчасову рівновагу між системою, що втратила чинність, і новою, що утвердилася.

4. *Період прояву реальної можливості подолання кризи.* На цьому етапі процес адаптації до кризи завершений, кризові процеси пом'якшуються завдяки локальній стабілізації підсистем, визначені основні програми виходу з кризи. Відбуваються реструктуризація і відновлення основних підсистем, підсилюються позитивні і оптимістичні настрої, поліпшуються показники соціальної динаміки.

Користь кризи в динаміці руху систем:

- різко послабити та усунути застарілі елементи системи, яка вичерпала свій потенціал;
- затвердити монополію системи управління;
- розчистити дорогу для затвердження простих елементів нової системи, майбутнього циклу;
- випробування на міцність і передача в спадщину тих елементів старої системи, які акумулюються й переходять в майбутнє.

Існує циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання криз.

Ця тенденція була помічена економістами ще в 1-й пол. XIX ст.

Закордонні науковці виділяють 3 етапи дослідження кризових явищ:

I – з поч. XVIII ст. до сер. 30-х рр. XXст.

економічні кризи або взагалі неможливі при капіталізмі, або мають минулий характер;

II - з середини 30-х рр. до 60-х рр. XX ст.

панівною була теорія Кейнса (економічні кризи неминучі, але негативні наслідки можна згладжувати);

III - розпочався в 60-70-і рр.

модифікація завдань антициклічного регулювання економіки
(управління підприємством).

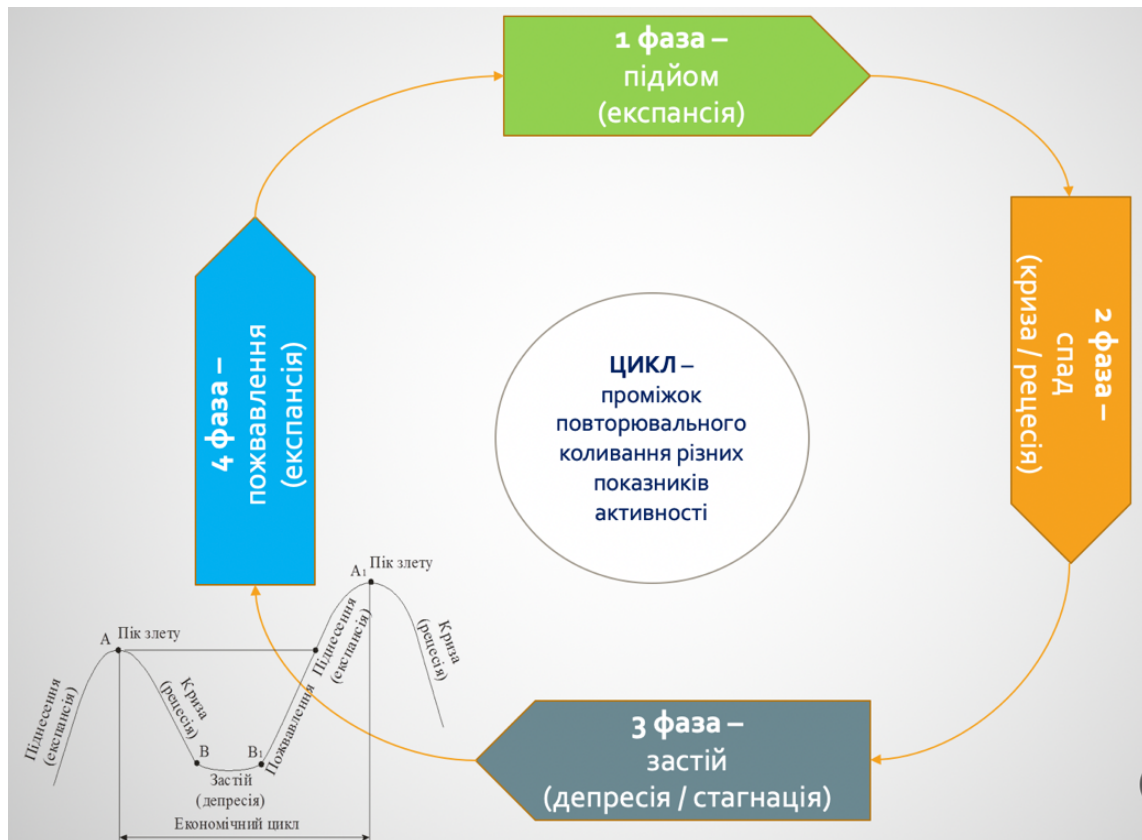


Рис. 1.5. Теорія циклічності

Досліджувані індикатори економічного розвитку створюють складний механізм, кожен з компонентів якого може бути вразливою зоною у періоди криз. Економічний розвиток пов'язаний з економічними циклами, адже на висхідній або низхідній хвилях економічний розвиток прискорюється або сповільнюється.

Усе в природі є циклічним. Стале зростання є неможливим з точки зору науки. Економіка також розвивається за циклічним характером. Для дослідження даного процесу застосовується категорія «економічні цикли».

Економічні цикли є періодичними коливаннями економічної активності суспільства або проміжок часу від початку до кінця кризового становища.

Економічний цикл складається з чотирьох фаз: криза, депресія, поживлення, піднесення.

Кризова фаза, яка закінчує минулий цикл та починає майбутній, характеризується:

- спадом економічної активності,
- зниженням платоспроможності попиту,
- зростанні рівня безробіття,
- зростанням запасів готової продукції через відносно перевиробництво тощо.

Під час **фази депресії** спостерігається зниження відсоткових ставок та стабілізація товарних запасів, тобто «замороження» економіки.

Під час **фази поживлення** об'єм промислового виробництва починає зростати на ряду з заробітною платою.

Під час **фази піднесення** досягаються максимальні темпи зростання виробництва, об'ємів кредитів, рівнів заробітної плати та зайнятості доки об'єми виробництва не вийдуть за рамки платоспроможного попиту і не настане фаза кризи.

Наразі існує безліч теорій економічних циклів, які пояснюють ті чи інші економічні феномени сучасності, що зображується в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація та сутність економічних циклів

Назва	Тривалість	Сутність
Надмалі цикли	До 1 року	Сезонні коливання в аграрному секторі
Малі бізнес цикли Кітчина	3-5 років	Короткострокові коливання в економічній діяльності

Основні середні (промислові) цикли Жугляра	7-11 років	Середньострокові коливання в економічній діяльності, пов'язані з оновленням активної частини капіталу (основні фонди та засоби)
Основні середні (промислові) цикли Туган-Барановського	8-11 років	Середньострокові коливання в економічній діяльності, спричинені співвідношенням заощаджень та інвестицій, що впливає на зміну основного капіталу
Середні (будівельні) цикли Кузнеця	16-20 років	Середньострокові коливання в економічній діяльності, пов'язані з оновленням пасивної частини капіталу (житла)
Великі (демографічні) цикли	25-30 років	Довгострокові коливання в економічній діяльності, пов'язані зі зміною поколінь
Великі цикли кон'юнктури Кондратьєва	50-60 років	Довгострокові коливання в економічній діяльності, пов'язані зі зміною технологічного укладу
Надвеликі вікові цикли	100-120 років	Довгострокові коливання в економічній діяльності, пов'язані зі зміною політичного та економічного укладу
Вікові тенденції Ф. Броделя	100-150 років	Довгострокові коливання в економічній діяльності, що пояснюються коливаннями в об'ємах ВВП, чисельності населення та рівнях доходу
Цикли Форрестера	200 років	Довгострокові коливання в економічній діяльності, пов'язані з перенакопиченням

		та дефіцитом основних засобів виробництва
Цикли Снукса	400 років	Довгострокові коливання в економічній діяльності, що пояснюються коливаннями в цін на сільськогосподарську продукцію, чисельності населення та ВВП на душу населення
Цикли Тоффлера	1000 років	Довгострокові коливання в економічній діяльності, пов'язані з розвитком цивілізацій

Дана класифікація заснована на факторі тривалості циклів. Дані цикли є складовими більших циклів.

Для дослідження впливу накладення циклів, наприклад, один цикл Кондратьєва містить 3 цикли Жюгляра, що зображено на рис. 1.6.

Ділові цикли Жюгляра залежать від довгих хвиль Кондратьєва наступним чином. I цикл Жюгляра в довгій хвилі Кондратьєва: на фоні накопичення капіталу та скорочення інвестицій знижуються процентні ставки, зростає грошова маса, що веде до зростання цін. Після акумулювання грошової маси через біржовий механізм ціни падають. II цикл Жюгляра в довгій хвилі Кондратьєва: на фоні минулого технологічного укладу, що змінився за теорією довгих циклів Кондратьєва зростають інвестиції в базові галузі, таким чином зростають ціни та ділова активність. Далі зростання попиту на капітал приводить до зниження цін. III цикл Жюгляра в довгій хвилі Кондратьєва: зростання фінансових затрат приводить до зростання цін, поки це зростання підтримується ефектом від впровадження інновацій нового технологічного укладу. Далі знижуються затрати та ділова активність.

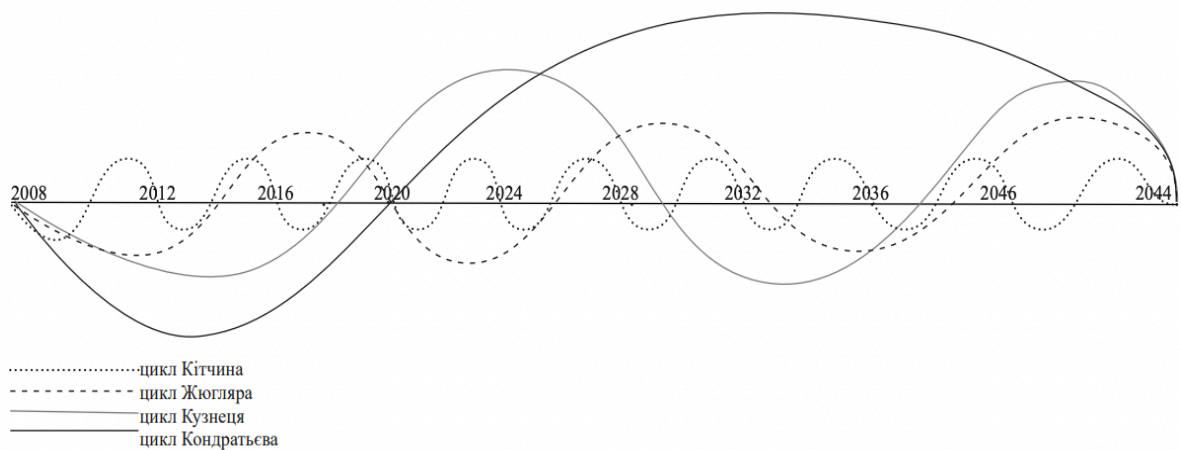


Рис. 1.6. Синхронізація економічних циклів у розрізі часу у 2008-2044 рр.

Надалі дана синхронізація розглядається в розрізі двох думок: вплив циклів Жюглярє визначає цикли Кондратьєва на противагу думці про вплив довгих хвиль Кондратьєва на ділові цикли Жюглярє. За допомогою даних концепцій розглядається вплив поєднання циклів на появу фінансових пубирів, які є сигналами фінансових криз. А на зміну фінансовим кризам та пубирям зіставляють економічні кризи, що є фазою економічного циклу в свою чергу. Зроблено висновок, що саме цикли Жюглярє не впливають на появу фінансових пубирів, адже вони сконцентровані на русі ресурсів як рушій зростання та зниження цін, тоді як фінансові пубири пов'язані з глобальними переміщеннями капіталів, тому кореляцію циклів Жюглярє та Кондратьєва слід розглядати саме в розрізі визначення характеру циклів Жюглярє за допомогою довгих хвиль Кондратьєва.

Розглядаючи різноманітність видів економічних циклів, виділяють певні види, які мають значення як у теорії, так і на практиці. Головним таким видом економічних циклів є цикли Кондратьєва, які окремо досліджуються у симбіозі з циклами Жюглярє. Тому розглянемо цикли Кондратьєва більш детально. Виведення теорії довгих хвиль базувалося на аналізі великої бази даних за 140 років по 4 провідним капіталістичним країнам – США,

Великобританія, Франція, Німеччина. Кондратьєв прийшов до висновків з аналітичних досліджень стосовно хвилеподібності змін рівнів наступних показників: ціни, заробітні плати, відсоткова ставка. Результати аналізу привели до узагальнення тенденцій у двох хвилях: висхідна та низхідна хвиля. Висхідна хвиля характеризується спочатку оновленням основного капіталу та перегрупуванні та змінах в технологічному укладі та виробничих силах суспільства, що має результат в зростанні об'ємів виробництва та підйомі цін. Це також має за наслідок розширення світового господарства та залучення нових регіонів до кооперації, що у свою чергу призводить до загострення конкуренції на світовому ринку та створює засади до потенційних зовнішньополітичних конфліктів. Даний ланцюг тенденцій за наслідок має низхідну хвилю. Для останньої характерним є послаблення темпів зростання виробництва, що призводить до падіння цін та ставки відсотка та скорочення інвестицій на користь зростання заощаджень. Кондратьєв також виділяє численність відкриттів на етапі низхідної хвилі, які є рушієм до початку висхідної.

Таким чином, дослідження різноманіття економічних циклів дозволяє робити висновок про неоднорідність пояснення кризових становищ та періодів економічної активності, а навпаки можливість пов'язати певні економічні події з синхронізацією декількох світових економічних циклів. Хронологічне накладання найбільш досліджуваних циклів Кітчина, Жюгляра, Кузнеця та Кондратьєва доводить, що на різних точках співіснування низхідних та висхідних хвиль даних 4 циклів спостерігаються різні економічні ефекти. Тому дослідження практичного впливу циклічності світової економічної активності має здійснюватися на комплексно з застосуванням не тільки даних 4 циклів, а й усіх можливих видів, причини та ефекти яких по різному впливають на економічний розвиток.

Отже, криза – переломний момент у розвитку суспільства, що дає простір для нових соціальних, економічних, політичних та інших змін. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином оновлюючи її. Тому очисна сила кризи потрібна системі не менше ніж стабільне функціонування і розвиток. Одне не може існувати без іншого, це своєрідний закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку.

Криза - складне явище, яке має свої ознаки та стадії, певні причини та наслідки і не означає завершення функціонування системи.

Практичне заняття №2. Концептуальні підходи до формування системи антикризового управління на макро- та мікрорівні

Мета: отримати розуміння і навички розпізнавання кризового стану організації та визначення стратегічних орієнтирів при антикризовому управлінні підприємством.

Методичні рекомендації: завдання для студентів є обов'язковими до виконання та індивідуальні для кожного. Для виконання практичної роботи студент, в рамках свого завдання, знайомиться з теоретичним матеріалом, викладеним у основній частині курсу, запропонованим додатковим матеріалом, а також проводять самостійний пошук потрібних матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Виконуючи практичні завдання, студент набуває:

– досвід роботи з науковою літературою, періодичними спеціальними виданнями, законодавчими актами, матеріалами фінансової звітності господарюючих суб'єктів, даними фінансового обліку та іншими джерелами знань;

– вчиться аналізувати та узагальнювати, а також чітко висловлювати свої думки з приводу заданої тематики в письмовій формі. Все це є підґрунтям для виконання більш складних форм робіт в майбутньому, таких як курсова, дипломна та магістерська роботи.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 2 відповідно до зазначеного плану:

1. Які вам відомі фази розвитку кризи на рівні мікроекономічної системи? Коротко охарактеризуйте їх.

2. Складові системи антикризового управління. Коротко охарактеризуйте їх.

3. На якому етапі антикризового управління відбувається діагностика кризових явищ та загроза банкрутства? Охарактеризуйте даний етап.

4. На які групи поділяються заходи по виходу з кризи? Коротко охарактеризуйте їх.

5. Основні види антикризового управління. Охарактеризуйте їх.

6. В якому випадку слід запроваджувати превентивне антикризове управління?

7. Яка основна мета реактивного антикризового управління?

8. Яка роль менеджера в кризових ситуаціях?

Завдання 2. Виконання навчальних завдань.

2.1. Встановіть відповідність між методами (складовими системи) антикризового управління (1,2,3,4,5,6) та їх характеристиками (А,В,С,Д,Е, F):

1. Бенчмаркінг

2. Антикризовий менеджмент

3. Стратегічний менеджмент

4. Реінжиніринг

5. Реструктуризація

6. Ризик-менеджмент

А. управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства і включає визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір головної стратегічної мети, розробку стратегії розвитку та шляхів її реалізації

В. це управління ризиками, яке спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства

С. процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру

Д. включає управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства.

Е. припускає впровадження в рамках малого підприємства систему управління проектами

Ф. створення принципово нових бізнес-процесів, що різко підвищують ефективність діяльності підприємства

2.2. Чи погоджуєтесь ви з твердженнями, наданими нижче стосовно різних кризових ситуацій (необхідно поставити відмітку в відповідній графі за прикладом 1-ї ситуації).

За вашим бажанням коментарі до ситуацій можна описати після заповненої таблиці.

	Твердження	Ваша відповідь	
		Погоджуюсь, так	Ні, не згоден
1	Криза – це ситуація, коли старі правила вже не працюють	<i>наприклад,</i> +	
2	Криза – це надлом, це крапка, де необхідно приймати рішення		
3	Кризова ситуація – це коли зовнішні або внутрішні чинники порушують хід діяльності підприємства/системи		

4	На настання кризової ситуації не впливають зовнішні або внутрішні чинники оточення		
5	Кризу не можна спрогнозувати		
6	Кризою можна управляти і впливати на розвиток підприємства після кризи		
7	Вихід з кризи – це завжди повернення в той стан, в якому було підприємство на початку.		
8	Впровадження того чи іншого спеціального антикризового управління не залежить від стану економічної динаміки підприємства і стадії кризи		
9	Довіряйте ідентифікувати кризові ситуації фахівцям		
10	До кризових явищ не можна підготуватися		
11	Управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань і досвіду		
12	Кризи можна пом'якшувати		
13	Криза – це некерований процес		
14	Кризові явища можна передбачати		

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичних завдань.

Кейс «Як залишитися на плаву?»

Фірма, головний офіс і заводи якого розміщені у Великобританії, займається виробництвом парфумерних товарів.

70% прибутку фірма отримує від реалізації оригінальної зубної пасти в різних її модифікаціях. Протягом останніх 3-х років близько 65% збуту зубної пасти припадає на долю однієї із арабських країн Персидського залив, де дана фірма контролює ринок аналогічної продукції, забезпечуючи собі стійкий ріст прибутку за рахунок постійного збільшення збуту зубної пасти.

Інші іноземні виробники зубних паст не проявляють поки що інтересу до поширення своєї продукції в даній країні, так як для цього потрібно пройти визначену процедуру реєстрації, а також виконати всі надписи на тюбику і упаковці арабською мовою з врахуванням місцевого діалекту. Конкуренція зі сторони місцевих виробників мінімальна через нерозвиненість їх виробничої бази і більш низької якості продукції.

Не дивлячись на це, тиждень назад в місцевих засобах масової інформації, включаючи радіо і телебачення, почалася кампанія з дискредитації продукції фірми на основі брехливого ствердження про наявність в складі зубних паст, що випускаються нею добавок свинячого жиру, в результаті чого їх збут скоротився на 70%.

Завдання до ситуації:

1. Дайте відповідь на питання: На порозі яких видів криз стоїть підприємство?
2. Запропонуйте стратегічні напрями виходу підприємства з кризи.
3. Визначте тактичні шляхи подолання кризи, яка виникла.

Завдання 2 та 3 виконуються *письмово*.

Матеріал для ознайомлення до Практичного заняття 2.

ФАКТОРИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На тлі економічної, політичної, фінансової нестабільності, недосконалості ринку товарів і послуг, системи інвестування, значної кількості банкрутств вітчизняних підприємств характерним є підвищення інтересу до проблем дослідження кризових явищ, природи їх виникнення, факторів, що її зумовлюють, механізмів попередження та ліквідації наслідків.

Сутність, передумови, характер і наслідки криз у макроекономічних системах вивчає теорія циклів і криз. На мікрорівні, в рамках теорії фірми, стосовно діяльності окремих господарюючих суб'єктів використовується поняття «криза підприємства», яке описує різні феномени в житті підприємства - від звичайних перешкод та ускладнень у його функціонуванні через різні конфлікти і до його ліквідації. У широкому розумінні це означає процес, що ставить під загрозу існування самого підприємства. На практиці з кризою, як правило, ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його у неприбутковій зоні або відсутність умов для подальшого успішного його функціонування. Аналізуючи підходи до розуміння криз на рівні підприємства, складно привести загальне її визначення, яке б охоплювало всі випадки. Адже для успішного подолання кризи, необхідно глибоко розуміти її природу та її можливі наслідки.

Циклічність протікання криз на мікрорівні тісно пов'язана з процесом розвитку й функціонуванням самого підприємства, в основі якого лежить кругообіг матеріальних активів, що циклічно переходять із форми матеріальної у фінансову й, нарешті, у грошову форму активів. Тому, на рівні підприємства циклічність приймає форму життєвого циклу. Аналіз поглядів на циклічність протікання криз на мікрорівні доводить, що на кожній стадії

життєвого циклу підприємства можливі кризові (переломні) ситуації, які можуть бути обумовлені, як одноманітними, так і різноманітними причинами, та відбиваються в коливаннях об'ємів виробництва продукції, ускладненнях зі збутом продукції, розбалансованості товарних та грошових потоків, неузгодженості грошових потоків, втратою фінансової рівноваги і які можуть привести (за відсутністю певних антикризових заходів) до банкрутства. Як показує вітчизняний та зарубіжний досвід, вірогідність криз найбільш висока в періоди становлення та старіння підприємницьких структур. Так, у англійських економічних дослідженнях відмічається, що близько 70-80 % нових фірм припиняють свою діяльність наприкінці другого року свого існування. Десь така ж тенденція характерна і для малого підприємництва України. Американські аналітичні обзори приводять дані про найбільш вірогідну довжину стадій спаду та підйому для компаній середнього бізнесу. Отже, фаза підйому по вивченим компаніям в середньому становить 3 роки (від 1,1 до 7,7 року), фаза падіння економічного зросту – 2,8 року з можливістю довжини від одного року до чотирьох. Слід зазначити, що фатальний характер кривій життєвого циклу є очевидним. Він об'єктивно обумовлюється дією закону убиваючої віддачі, якій добре відомий в економічній теорії та пов'язаний з закладеними незмінними факторами, технологією та організацією виробництва.

Поява криз пов'язана не тільки з циклічністю, але з самою природою соціально-економічної системи, яка у будь-якому своєму вигляді і формі має два аспекти існування: функціонування та розвиток, між якими існує діалектичний зв'язок, якій і відображує можливість та закономірність заступлення криз. В той же час кризи відображують не тільки протиріччя функціонування та розвитку, але можуть виникати в самих процесах функціонування.

Методологічною основою вивчення механізму розвитку кризи є діалектичний підхід до проблеми, що передбачає вивчення будь-яких явищ у динамічному аспекті, з об'єктивних позицій і всебічним охопленням. Виходячи з такого підходу, криза являє собою системне явище, породжене з однієї сторони циклічністю в процесі свого розвитку, а з іншого боку - змінами в процесі життєдіяльності підприємств. Формування механізму розвитку кризи в мікроекономічній системі, що представляє собою окреме підприємство, тісно пов'язане з факторами і причинами виникнення кризи та явищами, що стимулюють розвиток цих причин. Дія тої або іншої групи кризообумовлюючих факторів супроводжується синергетичним ефектом, що підсилює їх загальний негативний прояв і утруднює міри попередження й протидії їм при відновленні і розвитку виробництва на конкретному підприємстві. При цьому, чим більше різних обмежників і регуляторів господарської діяльності та сильніше їхній прояв, тим суужніше підприємству здійснити структурну перебудову свого виробництва, адаптувати його до вимог ринку й умов господарювання, запустити механізм внутрішньої самоорганізації. Крім того, криза може з'явитися і під час стабільного розвитку підприємства. В силу розмаїтості видів криз і причин, які її викликали, періодів життєвого циклу розвитку кризи і інтенсивність її прояву буває різною. Існують як затяжні кризові процеси, що характеризуються тривалим життєвим циклом і низькою динамікою росту інтенсивності прояву, так і з'являються кризи з коротким періодом розвитку й високим ступенем інтенсивності прояву.

Отже, **криза підприємства** - це крайнє загострення протиріч на підприємстві як соціально-економічній системи, що представляє собою переломний момент у послідовності процесів, подій і дій, викликаних іманентною природою економічної системи. Її слід розглядати як порушення

рівноваги на підприємстві та як один з неминучих та закономірних (переборних) етапів у її циклічному русі. Існують типові риси, які притаманні будь-якої кризі: неминучість і циклічність протікання; поєднання різноманіття й індивідуальності у своєму прояві; багатофакторність зухвалих її причин; можливість прогнозування.

Розглянемо існуючі **складові кризового стану підприємства, які поділяються на суб'єктивні та об'єктивні** (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Складові кризового стану підприємства

<i>Складові</i>	<i>Характеристика</i>
Суб'єктивна	криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві
Об'єктивна	криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення

Суб'єктивне розуміння поняття «криза на підприємстві» – це відхилення фактичного стану від запланованого.

Практичне застосування поняття залежить в першу чергу від професійності управлінців, організації роботи та правильно поставленого планування на підприємстві.

Об'єктивне розуміння поняття «криза на підприємстві» – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Також, на будь-якому підприємстві, в будь якій системі існують **зовнішні та внутрішні фактори кризи**.

Класифікація **зовнішніх факторів** кризи представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Зовнішні фактори кризи в організації

<i>Фактори</i>	<i>Характеристика</i>
Соціально-економічні фактори, які загальні для всієї країни	<ul style="list-style-type: none"> – зростання інфляції; – нестабільність податкової системи; – нестабільність регулюючого законодавства; – зниження рівня реальних доходів населення; – зростання безробіття.
Ринкові фактори	<ul style="list-style-type: none"> – зниження ємності внутрішнього ринку; – посилення монополізму на ринку; – нестабільність валютного ринку; – зростання пропозиції товарів-субінститутів.
Інші зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – політична нестабільність; – стихійні лиха; – погіршення криміногенної ситуації.

Характеристика **внутрішніх факторів** кризи в організації представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Внутрішні фактори кризи в організації

<i>Фактори</i>	<i>Характеристика</i>
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень комерційного ризику; – недостатнє знання кон'юнктури ринку; – неефективний фінансовий менеджмент; – неефективне управління витратами виробництва; – відсутність гнучкості в управлінні;

	– недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності
Виробничі	– незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу; – застарілі і зношені основні фонди; – низька продуктивність праці; – високі енерговитрати.
Ринкові	– низька конкурентоспроможність продукції; – залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

Таким чином, криза – це об’єктивне явище в соціально-економічній системі і в основі її функціонування та розвитку лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. І в певній мірі це вдається. Можна допустити, що в майбутньому людина взагалі виключить кризи в розвитку соціально-економічних систем, а сьогоденні кризи тільки характеризують рівень розвитку людини, недолік знань, недосконалість управління та інше.

Криза – це крайнє загострення протиріч в організації, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі. Тому, якщо вчасно не виявити кризу, то вона буде розвиватися, прогресувати і може виникнути загроза банкрутства підприємства.

ВИДИ ЛОКАЛЬНИХ КРИЗ

Кризи, які охоплюють частину підприємства або деякі його підрозділи – це **локальні кризи**. До них належать:

- криза збуту;

- фінансова криза;
- криза постачання;
- виробничо-технологічна криза;
- криза менеджменту (криза управління персоналом)

Розглянемо кожен з них.

Криза збуту – це вид локальної кризи, яка характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зниженням обсягів виробництва та прибутків, що може призвести до загального кризового стану підприємства.

Криза збуту охоплює підсистему реалізації продукції та спричиняє розбалансування механізму збуту готової продукції.

До **основних симптомів кризи збуту** можна віднести наступні:

- зниження обсягів реалізації;
- зростання залишків готової продукції на складі;
- зменшення обігових засобів;
- скорочення обсягів замовлень;
- скорочення («звуження») асортименту продукції;
- зниження прибутковості діяльності навіть в разі збільшення обсягів реалізації; збільшення кількості рекламацій та інші.

До **головної зовнішньої** причини виникнення кризи збуту можна віднести коливання (зниження) попиту з різних причин та зміни в галузевій конкуренції.

Ланцюжок явищ, що можуть відбутись унаслідок «падіння» (зниження) попиту на товари підприємства:

- 1) зниження обсягів продажу товарів підприємства;
- 2) збільшення витрат виробництва за рахунок умовно-постійних витрат;
- 3) скорочення виручки від продажу товарів;

- 4) скорочення маси прибутків;
- 5) залучення позичкових коштів для нової стратегії маркетингу;
- 6) збільшення витрат на обслуговування заборгованості;
- 7) залучення додаткових власних коштів для розробки стратегії маркетингу;
- 8) зростання загальних витрат на виробництво для виконання нової стратегії маркетингу.

Особливої уваги заслуговує аналіз конкурентоспроможності продукції, оскільки втрата конкурентних переваг по продукції може призвести до зниження обсягів реалізації та ініціювати кризу збуту. Основні зусилля доцільно спрямовувати на те, щоб не потрапити до «зашморгу», що вимагає постійних зусиль з поліпшення пропозиції споживацьких товарів та послуг і підвищення ефективності системи доставки. Якщо підприємство не уникло «зашморгу», то єдиний шлях вийти з нього — це радикальні заходи, які передбачають концентрацію на обмеженій кількості видів діяльності (продукції) та фундаментальні зміни в культурі організації та способах ведення справ. При некерованому розвитку кризових явищ у сфері збуту на першому циклі підприємство може повністю втратити оборотні кошти, зупинити виробничу систему за відсутністю матеріальних ресурсів через брак коштів, не виплачувати заробітну платню, що призведе до розвитку системної кризи.

Фактори формування кризи збуту

Зовнішні

- зміна попиту на товари (послуги)
- зміна вимог споживачів
- зміна конкуренції в галузі
- зниження платоспроможного попиту

- демографічна ситуація
- зміна законодавчого поля
- загальноекономічна ситуація в країні
- наявність (відсутність) політики протекціонізму вітчизняного виробника

Внутрішні

- відсутність (недосконалість) рекламної діяльності
- недосконалість мотиваційного механізму
- низька конкурентоспроможність продукції
- недосконалість персоналу
- недосконалість (відсутність) маркетингу
- відсутність інноваційної політики
- неефективні (неякісні) трансакції
- неякісний вибір партнерів по бізнесу
- необґрунтованість цін на товари (послуги)
- недостатнє інформаційне забезпечення сфери збуту
- низький організаційно-технічний рівень процесів збуту
- недоліки виробничої підсистеми, що призводять до зниження якості або порушення термінів, обсягів угод.

Основною причиною загрози банкрутства на підприємстві є виникнення і розвиток фінансової кризи. **Фінансова криза** – це позаплановий процес обмеженої діяльності і обмежених можливостей впливу на фінансові відносини з непрогнозованими результатами, який загрожує подальшому розвитку і існуванню підприємства. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності і банкрутства підприємства, його діяльність у безприбутковій зоні або відсутність потенціалу для успішного функціонування.

Основними *зовнішніми факторами* виникнення фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського і податкового законодавства;
- нестабільність фінансового ринку;
- посилення конкуренції в галузі або криза у ній;
- посилення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємств органами влади і управління;
- політична нестабільність в країні розташування підприємства або

в країнах підприємств-постачальників сировини.

Основними *внутрішніми факторами* виникнення на підприємстві фінансової кризи є:

- відсутність стратегічної спрямованості підприємства;
- дефіцит в організаційній структурі;
- низький рівень маркетингу і втрата існуючих ринків збуту

продукції;

- незадовільне використання виробничих ресурсів;
- непродуктивне утримання зайвих робочих місць.

Типовими *наслідками* дії вищенаведених факторів можуть бути:

- втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів по збуту;
- неритмічність виробництва;
- неповне завантаження виробничих потужностей;
- збільшення собівартості і значне зниження продуктивності праці;
- збільшення обсягу неліквідних оборотних засобів, особливо

наднормативних запасів;

- виникнення внутрішньовиробничих конфліктів та збільшення плинності кадрів;
- збільшення тиску на ціни;
- суттєве зменшення обсягів реалізації та недоотримання виручки у зв'язку з цим.

Криза постачання – це стан функціонування підсистеми постачання, що характеризується збоями, які негативно впливають на діяльність інших підсистем підприємства та перешкоджають або унеможлиблюють досягнення ними встановлених цілей.

За умов бездіяльності керівництва у сфері постачання, за відсутності протидії, тобто у некерованому режимі, або в разі недостатньої ефективності впроваджених заходів локальна криза постачання може швидко потягти за собою зупинку виробництва, стати першопричиною системної кризи.

Виникнення кризових явищ у підсистемі постачання визиває:

1. порушення безперервного надходження сировинних та матеріальних ресурсів, необхідних для діяльності підприємства;
2. підвищення витрат, пов'язаних із придбанням ресурсів і створенням їх запасів.

Дефіцит сировинних ресурсів або незадовільний стан обладнання може призвести до скорочення обсягів (зупинки) виробництва і, відповідно, втрати частини споживачів, погіршення економічних показників діяльності внаслідок збільшення частки умовно-постійних витрат. Важливою складовою діяльності у сфері постачання є контроль часових параметрів процесу ресурсного забезпечення, який дає змогу узгоджувати матеріальні потоки в часі.

Витрати, що спрямовуються на придбання матеріально-технічних ресурсів, становлять значну частку загальних витрат на виробництво кінцевого продукту та зумовлюють конкурентні переваги і певний рівень рентабельності діяльності підприємства. Окрім того, зв'язування значних коштів у сфері постачання є однією з основних причин, що змушує підприємство залучати зовнішні джерела фінансування поточної діяльності. Водночас має місце підвищення адміністративних витрат, пов'язаних із функціонуванням підсистеми постачання.

Одним з етапів, на якому підприємству загрожує виникнення та інтенсивний розвиток кризи постачання, є період реального зростання інфляції або його очікування у суспільстві. Особливу небезпеку локальна криза постачання становитиме для підприємств, що належать до енерго- та матеріаломістких.

Симптоми виникнення локальної кризи постачання представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Симптоми виникнення локальної кризи постачання

<i>Симптоми кризи постачання</i>	
<i>загальні</i>	<i>специфічні</i>
Зменшення обсягів реалізації готової продукції	<ul style="list-style-type: none"> – порушення графіка поставок ресурсів; – розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; – погіршення якості ресурсів, що постачаються; – зростання цін на ресурси і/або їх доставку
Погіршення ритмічності	<ul style="list-style-type: none"> – порушення графіка поставок ресурсів; – зміна умов договорів постачання ресурсів

випуску готової продукції	
Збільшення матеріалоємності виробництва продукції	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін на ресурси і/або їх доставляння; – невідповідність ресурсів технології виробництва; – розрив налагоджених зв'язків із постачальниками
Збільшення трудомісткості виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів; – висока плинність кадрів; – погіршення якості ресурсів, що постачаються
Збільшення частки браку	<ul style="list-style-type: none"> – розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; – погіршення якості ресурсів, що постачаються; – невідповідність ресурсів технології виробництва
Збільшення простоїв виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – порушення графіка поставок ресурсів; – розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; – збільшення витрат часу на ремонт застарілого обладнання; – зміна умов договорів постачання ресурсів
Зменшення прибутку	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення обсягу запасів ресурсів; – зростання цін на ресурси і/або їх доставляння; – неможливість використання ресурсів-замінників; – банкрутство основних постачальників; – погіршення якості ресурсів, що постачаються
Збільшення прибутку	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення обсягу запасів ресурсів;

	<ul style="list-style-type: none"> – сезонні коливання ділової активності <p>постачальників</p>
Збільшення витрат обігу	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення рівня запасів критичних ресурсів; – розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; – збільшення витрат на утримання власного транспорту; – надлишок складських площ; – надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів
Збільшення собівартості виробництва продукції	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін на ресурси і/або їх доставлення; – неможливість використання ресурсів-замінників; – погіршення якості ресурсів, що постачаються
Зростання кредиторської заборгованості	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін на ресурси і/або їх доставлення; – розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; – зміна кола основних постачальників; – зміна умов договорів постачання ресурсів; – погіршення дисципліни банківських розрахунків із постачальниками; – надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів
Зростання дебіторської заборгованості	<ul style="list-style-type: none"> – зміна умов договорів постачання ресурсів (перехід на постачання ресурсів на умовах передоплати); – погіршення дисципліни розрахунків постачальників з підприємством-замовником

Зменшення фондівддачі, фондоозброєності праці	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення темпів оновлення обладнання; – низькі темпи вибуття застарілих основних фондів; – зростання цін на обладнання
Зменшення продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення темпів оновлення обладнання; – розрив налагоджених зв'язків із постачальниками; – порушення графіка поставок ресурсів; – зростання цін на обладнання; – надто часта зміна постачальників, різновидів ресурсів

Зовнішні та внутрішні чинники формування кризи постачання та її специфічні симптоми представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зовнішні та внутрішні чинники формування кризи

<i>Зовнішні чинники</i>	<i>Внутрішні чинники</i>
Погіршення кон'юнктури на сировинних ринках	Застаріле обладнання (неможливість виробляти сучасну продукцію)
Зовнішньоекономічна та митна політика держави	Незадовільне вивчення зовнішніх ресурсних ринків
Криза платежів, бартеризація розрахунків	Неефективність управління запасами
Податкова політика держави	Неефективність заходів з легальної оптимізації податкового навантаження

Дефіцит ресурсів на ринку	Невиконання умов контрактів постачання ресурсів
Загострення конкурентної боротьби споживачів на сировинних ринках	Ігнорування практики укладання довго-строкових договорів на постачання
Зростання інфляції	Необізнаність із ринком сировини
Цінова політика Міністерства транспорту	Відсутність альтернативних варіантів транспортування, ресурсів-замінників
Монополізація поставок, зміна пріоритетів постачання	Відсутність диверсифікації джерел постачання
Погіршення міжнародних відносин	Залежність від унікального ресурсу
Політична і економічна нестабільність	Ігнорування заходів з підвищення інвестиційної привабливості підприємства
Обмеження на ввезення обладнання подвійного призначення	Ігнорування використання системи планово-попереджувальних ремонтів
Технологічна неможливість заміни ресурсів	Перевитрати сировини, втрати від крадіжок
Зміна пріоритетів постачання	Відсутність диверсифікації постачання, ресурсів-замінників
Криза банківської системи, окремого банку	Незадовільне фінансове планування
Технологічні збої у постачальників (ланцюгове банкрутство)	Відсутність диверсифікації джерел постачання, ресурсів-замінників

Форс-мажорні обставини	Необізнаність з інструментами страхування ризиків
Зменшення реальної зарплати внаслідок зростання інфляції	Відставання темпів росту зарплатні від рівня інфляції
Сприятлива кон'юнктура ринку для експортерів сировини	Незадовільне виконання умов оплати контрактів на постачання ресурсів
Технологічний прогрес у галузі	Високий рівень зносу існуючого обладнання
Випередження графіку поставок з боку постачальника	Необґрунтований план матеріально-технічного забезпечення
Зростання світових цін на нафту та інші енергоносії	Незадовільна організація діяльності транспортного підрозділу
Обмеження експорту певної сировини	Недоліки оперативно-календарного планування
Зростання інфляції, що призводить до знецінення грошових ресурсів	Низька кредитна привабливість підприємства
Погіршення ринкової кон'юнктури	Недостатня диверсифікація діяльності
Монополізація поставок	Відсутність диверсифікації постачання
Сприятлива кон'юнктура ринку для експортерів сировини	Відсутність альтернативних постачальників, ресурсів-замінників

Виробничо-технологічна криза – це стан функціонування виробничої підсистеми, що характеризується збоями, які негативно впливають на

діяльність інших підсистем підприємства та перешкоджають або унеможливають досягнення ними встановлених цілей.

Технологічні збої, як наслідок негативної дії кризових явищ на виробничу підсистему, можуть спричинити скорочення обсягів або зупинку виробництва і погіршення ринкових позицій. Відтягнення значних коштів на утримання незавершеного виробництва, змушує підприємство залучати зовнішні джерела фінансування поточної діяльності, що погіршуватиме фінансові показники діяльності. Відсутність у підсистемі виробництва готовності до розширення асортименту в умовах розвитку кризи спричиняє значне погіршення *результативності* діяльності підприємства загалом, що виявляється у неспроможності виготовляти продукт, який відповідав би вимогам споживачів (ринку) та користувався їх попитом.

Основні види виробничо-технологічних криз можна виокремити за кількома критеріями.

1. *За глибиною змін технології конкурентів та змін попиту:*

– криза вдосконалення окремих параметрів продукції (неспроможність покращити властивості продукту, що не сприймаються споживачами);

– криза технології виготовлення продукту (неспроможність принципово змінити технологію виготовлення продукту на таку, що надає відчутні конкурентні переваги).

2. *За темпами розвитку:*

– обвальна (миттєва) – пов'язана із революційними технологічними нововведеннями, відбувається несподівано;

– швидка – пов'язана зі швидкими еволюційними технологічними змінами;

– повільна – пов'язана зі стабільною технологією.

3. За широтою охоплення:

- вузька - стосується окремої ділянки (переділу) виробництва;
- середня – охоплює більшість виробничих підрозділів, проте є можливості налагодження виробничого процесу;
- широка – охоплює усе підприємство, свідчить про системний, стратегічний характер кризи виробництва, оскільки виробничий потенціал неспроможний випустити продукцію, яка користується попитом.

4. За місцем виникнення:

- криза етапу (стадії) технологічного процесу (через виконання неповного циклу технологічних процесів неякісне обслуговування устаткування);
- криза підрозділу (через відсутність сполучення потужностей заготівельного та основного виробництва, незавантаження ремонтного підрозділу);
- криза виробничої підсистеми (через використання застарілих технологій низький рівень оперативно-календарного планування).

5. За сферою походження:

- зовнішня (внаслідок впровадження конкурентами прогресивних науково-технічних розробок, порушення виробником умов гарантійного обслуговування обладнання);
- внутрішня (внаслідок зниження рівня стандартизації та уніфікації продукції, неякісна конструкторська технологічна підготовка виробництва нової продукції).

6. За можливістю передбачення:

- прогнозована (внаслідок сезонного коливання ділової активності, зміни пріоритетів діяльності);

– непрогнозована (внаслідок технологічних аварій, введення міжнародних обмежень на використання певних матеріалів).

Завдяки тому, що виробнича підсистема об'єктивно є сферою здійснення основних витрат більшості підприємств і посідає проміжне місце між його «входами» та «виходами», локальна криза її діяльності може бути наслідком фінансової кризи, кризи постачання тощо. Проте виникнення виробничо-технологічної кризи є найважливішим фактором формування системної кризи на підприємстві, оскільки вона означає неможливість за прийняттого рівня витрат виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Криза управління персоналом – це вид локальної кризи, що формується як у самій підсистемі управління персоналом, так й у решті підсистем організації, проявляється в зміні норм, прийнятих для: формування та реалізації управлінських рішень, вибору моделі побудови та функціонуванні організаційної структури управління (ОСУ), принципів організаційної поведінки тощо, – що створює передумови для розвитку системної та стратегічної криз підприємства.

Для дослідження кризових явищ у сфері управління персоналом доцільно розрізнити такі поняття як: *«криза персоналу»* і *«криза управління персоналом»*. У першому варіанті йдеться про кризові явища в об'єкті управління – сукупності працівників організації з відповідними кількісними, кваліфікаційними та особистими характеристиками. «Криза персоналу» знаходить вираз у невідповідностях кадрового потенціалу (перш за все - внаслідок невідповідності знань та навичок) новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації.

«Криза управління персоналу» характеризує наявність кризових явищ характерних для суб'єкту управління — підсистеми управління персоналом (як в цілому по підприємству, так і в окремих підсистемах).

Криза персоналу, яка проявляється в збільшенні кількості конфліктів, плинності кадрів, зниженні продуктивності праці, як правило, є результатом неефективного (неспроможного) управління. Криза управління персоналом тісно пов'язана з іншими локальними кризами на підприємстві. Також криза управління персоналом може бути наслідком конфліктів в організації, а також за її межами.

Кризоутворювальні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні і психологічні функції людини. Прикладами психологічних факторів можуть бути:

- недостатнє навантаження робітника, при якому йому не надається можливість продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою та отримати зарплату та премії. Ситуація досить часто зустрічається на вітчизняних підприємствах, що перейшли на скорочений режим роботи чи змушені скорочувати обсяги робіт;
- недостатньо чітке розуміння працівником своєї ролі і місця у виробничому процесі, колективі. Така ситуація може виникнути через відсутність чітко встановлених прав і обов'язків фахівця, незрозумілість завдання, відсутність перспектив росту;
- одночасність виконання різного роду завдань, не пов'язаних між собою та однаково термінових і т. ін.

Криза персоналу у будь-якій підсистемі може бути основою кризових явищ у системі управління персоналом, й навпаки: неефективна діяльність з управління персоналом сприятиме розвитку кризи як у колективі в цілому, так і в окремих підсистемах підприємства.

Основними симптомами кризи персоналу на підприємстві можуть бути:

- збільшення кількості конфліктів;

- високий рівень плинності кадрів;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- ігнорування вказівок керівництва;
- погіршення організаційної культури;
- погіршення дисципліни тощо.

Основними джерелами інформації для визначення симптомів є дані статистичної звітності підприємства, табельного обліку та інформація підрозділу управління персоналом.

Причини кризи управління персоналом:

- неефективна система управління персоналом;
- відсутність або неефективність мотивації;
- недостатній рівень навчання, що може спричинити невідповідність професійно-кваліфікаційного складу необхідному рівню;
- конфлікти (або неефективний стиль розв'язання конфліктів), призводить до погіршення соціально-психологічної (клімату в колективі);
- застарілість організаційних структур, тобто спрямованість їх на діяльність, що втратила свою актуальність;
- недостатній рівень забезпечення ресурсами та соціальними умовами праці;
- незадовільне забезпечення людей інформацією;
- відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

Отже, антикризове управління повинне бути спрямоване на попередження й запобігання кризи, поки вона не набула форми незворотної хронічної неплатоспроможності. У випадку своєчасного застосування адекватних профілактичних заходів найчастіше кризового стану підприємства

можна уникнути. До того ж можливості безмежно довгого функціонування залежать від динамізму зовнішнього середовища підприємства, оскільки трапляються ситуації, коли швидкість управлінської реакції нижча від темпів розвитку загрози.

ПОНЯТТЯ ЖИТТЄВИХ ЦИКЛІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ми розуміємо, що будь-які зміни в організаціях, установах, на підприємствах не відбуваються по схемах формальної логіки і залежать від безлічі зовнішніх чинників, а моделювання розвитку підприємства може бути здійснене за допомогою теорії життєвих циклів.

Життєвий цикл організації (ЖЦО) – це загальносистемна властивість організації, що відображає сукупність періодів динамічних змін у перебігу її життєдіяльності від формування до ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується певним комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури.

Такі періоди називають циклами чи фазами розвитку організації. Розрізняють від трьох до десяти стадій ЖЦО, проте основними є чотири (рис. 2.1):

- 1) підйому (період прискореного росту і розвитку);
- 2) стабілізації діяльності;
- 3) кризи;
- 4) поживавлення;

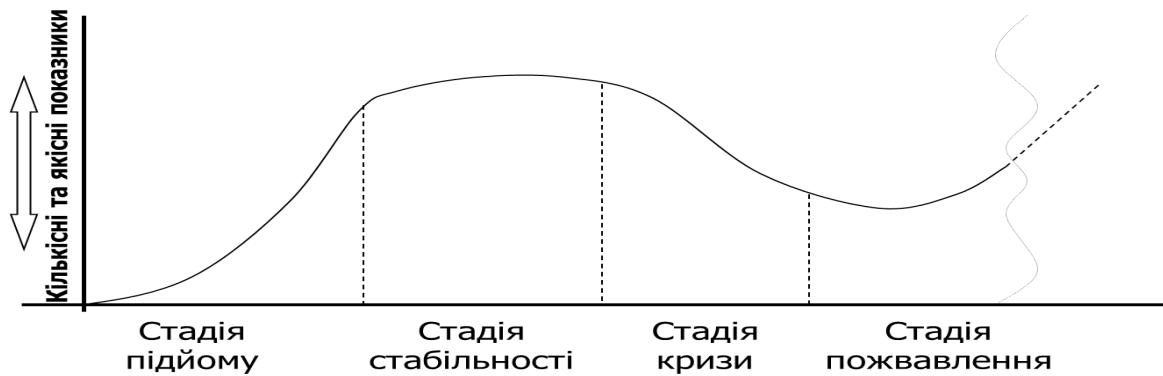


Рис. 2.1 Цикли розвитку підприємства

Стадія підйому – характеризується зростанням кількісних і покращенням якісних ознак функціонування підприємства. Порухення стану рівноваги на цій стадії призводить до нового стану рівноваги з більш високими якісними параметрами або має короткотерміновий характер і не займає головних параметрів життєдіяльності підприємства.

Стадія стабільності – характеризується відносною стабільністю кількісних та якісних показників функціонування.

Стадія кризи – характеризується зниженням кількісних та погіршенням якісних параметрів функціонування підприємства, що призводить до порушення рівноваги, яку підприємство не в змозі самостійно поновити.

Стадія поживлення – характеризується уповільненням падіння та поступовим вирівнюванням та зростом показників діяльності підприємства.

Організаційний життєвий цикл є життєвий цикл з організації від його створення до припинення. Це також стосується очікуваної послідовності прогресу, який зазнав організації, на відміну від рандомізованого виникнення подій. Актуальність біологічного життєвого циклу, пов'язаного зі зростанням організації, була виявлена дослідниками організацій багато років тому. Це було очевидно як організації мав чітку концепцію, періоди розширення і врешті-решт, припинення.

Порівняння між організаціями та живими організмами окреслив ще в 1890 році економіст Альфред Маршалл, який порівняв фірми з деревами в лісі, використовуючи метафору: "Але тут ми можемо прочитати урок з молодих дерев лісу, коли вони борються вгору крізь сумнівні тіні своїх старших суперників".

Шістдесят років потому Кеннет Боулдінг (сер 20 ст.) висловив ідею про те, що організації проходять життєвий цикл, подібний до життєвих організмів. Боулдінг був фахівцем з загальної теорії систем і саме він вперше поставив питання про циклічність розвитку організацій. К. Боулдінг зазначав, що всі організації проходять кілька фаз від народження до зрілості і ліквідації, для кожної з яких характерні свої особливості функціонування.

Незабаром Мейсон Хейр був серед перших дослідників який припустив, що організації можуть дотримуватися певного шляху рівномірності у своєму процесі розширення.

Слід зауважити, що поняття життєвий цикл організації слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя організації. Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

Загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів. У свою чергу, стадії життєвого циклу організації – це проміжки часу, протягом яких діяльність компанії характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як:

- напрям та інтенсивність розвитку;
- стратегічні та тактичні цілі;

- способи і особливості формування ресурсного потенціалу;
- конфігурація організаційного механізму тощо.

Саме кількість та характеристика особливостей цих стадій лежить в основі різних моделей життєвого циклу організації, які ми розглянемо в наступному розділі.

Таким чином, розглядаючи проблематику життєвого циклу організації можемо зробити висновок про те, що будь-яке моделювання процесу організаційного розвитку як на основі якісних підходів, так і з використанням кількісних методів не дозволить уникнути певного спрощення у оцінці етапів та врахувати всі основні змінні. Однак, зрозуміти загальні принципи, що характеризують ці зміни вони дозволяють. У практичній діяльності при діагностуванні стадії ЖЦО не варто обмежуватися лише однією моделлю, яка базується на якісній характеристиці тих чи інших змінних (управлінський підхід), так само, як і використання одного методу кількісної оцінки. Тож постає необхідність розробки агрегованої моделі оцінки стадій ЖЦО організації, яка поєднає оцінку за якісними та кількісними критеріями. Об'єктивне визначення етапу організаційного розвитку, на якому знаходиться компанія, на нашу точку зору, є надзвичайно важливим, оскільки може надати інформацію для менеджменту стосовно ризиків і загроз, можливих причин виникнення криз, типових помилок у прийнятті управлінських рішень, а отже, не лише подолати складний період, не втративши свій потенціал, а й використати цей час для запровадження якісних змін, що сприятимуть укріпленню ринкових позицій. Жодна компанія не зацікавлена у тому, щоб пройти увесь цикл до кінця, оскільки це неминуче призведе до її загибелі, а з'ясувавши на якому етапі життя перебуває компанія, можна визначити тип потрібних дій, що забезпечать її якісний розвиток та можливість якомога довше утриматися на стадії зростання.

КРИЗОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно ділиться на три фази:

- 1) Прихована криза (або криза ефективності),
- 2) Криза платоспроможності,
- 3) Криза розрахунків (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Перша фаза - криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту і капіталу, тривалість операційного і фінансового циклу підприємства, його ринкову вартість. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім - в окремі тимчасові періоди, і поступово - в цілому за наслідками господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, які виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів: нерозподіленого прибутку минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточної збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

Друга фаза - криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази кризи є як періодичний, так і продовжується дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого положення є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою в часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за невчасні розрахунки, появою простроченої кредиторської заборгованості і непогашених кредитів і позик.

Поглиблення кризових явищ у фазі "криза платоспроможності" характеризується поступовим переходом від статичної неплатоспроможності (виникає періодично, "технічне банкрутство") до динамічної, від грошової неплатоспроможності - до майнової, від боргової - до загальної. Тобто відбувається накопичення і поглиблення розбіжностей між попитом і пропозицією грошових коштів, між потребою їх витрачання і можливістю генерації або іммобілізації.

Третя фаза - криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи неплатоспроможності обумовлює виникнення ситуації банкрутства.

Залежно від виду підприємства, його структури, інноваційного і ресурсного потенціалу фази розвитку кризи можуть бути різній тривалості, інтенсивності і мати наслідки різного ступеня тяжкості. Це обумовлює необхідність розгляду структурно-логічної схеми виникнення і розвитку кризи.

Структурно-логічна схема кризи є ланцюгом послідовних економічних явищ. Під їх впливом починається процес розвитку одного за іншим, в певній послідовності, ланцюжки взаємозалежних економічних подій, в кінці яких наступає завершальне явище - кризова ситуація.

Господарюючі об'єкти в умовах кризи схильні дії безлічі чинників або економічних явищ. Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого господарський суб'єкт знаходиться в ньому, залежить від співвідношення кількості і сили початкових економічних явищ, числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища, інтенсивності проміжних економічних явищ, значущості кожного чинника для даного об'єкту і галузі національної економіки, в якій він функціонує.

Антикризове управління – це комплекс заходів спрямованих на випередження або пом'якшення наслідків кризи, забезпечення функціонування підприємства у кризовий період, а також виходу з кризи з мінімальними втратами.

Антикризовий менеджмент є важливим компонентом стратегії фінансово – економічної безпеки підприємства.

Перш за все, **система антикризового управління спрямована на:**

- створення умов для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень,
- формування стратегічних цілей,
- розробка і впровадження інвестиційних проектів.

Складові системи антикризового управління або методи антикризового управління представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Складові системи антикризового управління (Методи антикризового управління)

1	Антикризовий менеджмент	<p>включає управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства.</p> <p>При досить ефективному менеджменті, мале підприємство, навіть з низькою ймовірністю банкрутства, зіткнеться з необхідністю даного управління</p>
2	Стратегічний менеджмент	<p>управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства і включає</p> <ul style="list-style-type: none"> – визначення місії, – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, – вибір головної стратегічної мети, – розробку стратегії розвитку та шляхів її реалізації. <p>Саме така форма управління є важливою для будь-якого підприємства і надає можливість:</p> <ul style="list-style-type: none"> – постійно контролювати і здійснювати моніторинг діяльності організації, – оцінювати ефективність всіх бізнес-процесів для своєчасного реагування на кризові ситуації і проведення необхідних змін
3	Ризик-менеджмент	<p>це управління ризиками, яке спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства.</p>

		<p>В бізнесі, можливо, власник на інтуїтивному рівні прораховує час від часу ризику, але при цьому не охоплює всі основні елементи ризик - менеджменту, такі як:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ідентифікація ризиків, – виявлення області підвищеного ризику, – оцінка ступеня ймовірності ризику, – розробка програм попередження ризику
4	Реінжиніринг	<p>створення принципово нових бізнес-процесів, що різко підвищують ефективність діяльності підприємства. Припускає процесний підхід в управлінні підприємством, коли відбувається перехід від управління окремими операціями до управління міжфункціональними бізнес-процесами, які націлені на задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Саме на такому підході до управління базується створення на підприємстві системи менеджменту якості</p>
5	Бенчмаркінг (англ. Benchmarking – еталонне тестування, зіставлення)	<p>програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду.</p> <p>Цей процес недостатньо використовується підприємствами малого бізнесу.</p> <p>Бенчмаркінг припускає впровадження в рамках малого підприємства систему управління проектами</p>

6	Реструктуризація	<p>процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру.</p> <p>Для підприємств можна рекомендувати наступні напрямки реструктуризації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – реструктуризація організаційної структури; – реструктуризація активів підприємства, або диверсифікація бізнесу; – реструктуризація структури капіталу, або фінансова реструктуризація.
---	------------------	---

То яким же чином повинно здійснюватися антикризове управління підприємством?

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій.

Зміст кожного етапу антикризового управління полягає в наступному:

Перший етап – діагностика кризових явищ та загроза банкрутства підприємства.

На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних методів та прийомів дослідження необхідно:

- здійснити комплексний аналіз результатів фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства,
- вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяг товарообороту, доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);
- оцінити ритмічність та синхронність грошових потоків;

- визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових потоків;
- визначити обсяг, структуру та час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;
- оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ; ймовірність та терміни виникнення ситуації банкрутства;
- здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;
- оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Другий етап – визначення мети та завдання антикризового управління.

Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дозволяє визначити мету і завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

Третій етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності.

На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризових програм.

Проблематичною є розробка заходів щодо виведення підприємства з кризи тією ж самою особою (або командою менеджерів), діяльність або бездіяльність якої зумовила її появу. Тому, як правило, успішна нормалізація

діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна й неординарність їх мислення можуть стати серйозною підтримкою вищого керівництва, забезпечуючи розробку ефективного плану виходу з кризи.

У країнах з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих. Оскільки ефективність даної роботи багато в чому визначається досвідом і професіоналізмом запрошених фахівців, їх пошук і залучення до співпраці є необхідним етапом процесу антикризового управління.

Четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративні обмеження повноважного існуючого керівництва. Часові обмеження антикризових процедур визначають інтенсивність поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане із більш значними витратами і труднощами.

П'ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління.

У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні; технологічні; кадрові; просторові; ресурси організаційної структури системи управління; інформаційні; фінансові.

Кожен із зазначених видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства для досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при

найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурси являють собою ресурсний потенціал підприємства.

Оцінюючи ресурсний потенціал в антикризовому управлінні слід звернути увагу на:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань; комплексність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів;

- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;

- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Шостий етап – розробка антикризової програми, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність використання ресурсів і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатом проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

Сьомий етап – впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розроблених планів у зв'язку з непрогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану, по-друге, оцінку результатів вжитих заходів (за їх характером, терміни, наслідки реалізації).

Восьмий етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання криз в майбутньому. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню криз в майбутньому.

З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом і запасами; господарським ризиком; формуванням та використанням прибутку; закупівлі товаро-матеріальних ресурсів; управління дебіторською заборгованістю; залученням кредитних ресурсів, інвестицій та інше. Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби і інструменти управління економічними процесами, забезпечувати високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

Існують такі підсистеми антикризового управління підприємством:

- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління.

Заходи по виходу з кризи можна поділити на дві групи: стратегічні і тактичні.

Стратегічні – заключаються в оцінці внутрішніх та зовнішніх причин кризової ситуації, вивчення потенціалу підприємства, перегляді місії та системи стратегічних цілей та розробці загальної концепції оздоровлення підприємства. Одним словом – відбувається **аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.**

А тактичні – це вже реалізація вибраної антикризової стратегії, а також оцінка і контроль результатів цієї стратегії. І тому тактичні заходи можуть бути як захисними, так і наступаючими.

Питання тактичного та стратегічного планування в антикризовому управлінні буде окремо розглядатися пізніше.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПРИ АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Залежно від стану економічної динаміки і стадії кризи виділяють три основні види антикризового управління:

- **превентивне,**
- **реактивне,**
- **посткризове,** які принципово відрізняються між собою.

Так, превентивне управління **слід запроваджувати до настання кризи** у тих випадках, коли її симптоми ще жодним чином не проявляються, проте у внутрішньому або зовнішньому середовищі вже виникають явища і започатковуються процеси, які поступово трансформуються у дестабілізаційні чинники, іншими словами – чинниками, які утворюють кризи.

Поряд з тим, навіть у випадках цілком стабільної ситуації в середині підприємства, коли воно має міцні позиції на ринку та позитивні тренди економічної динаміки, запровадження окремих елементів превентивного антикризового управління має сенс. Перш за все це стосується моніторингу зовнішнього середовища, аналізу і контролю внутрішньогосподарських процесів, що дозволить сформувати систему раннього реагування на виникнення будь-яких дестабілізаційних процесів.

Отже, **основною метою превентивного управління** є утворення умов для запобігання кризі та максимальна підготовка підприємства до роботи в умовах її впливу.

Завдання управління на цьому етапі включають:

- оцінювання ризику розгортання кризи та прогнозування її ймовірних наслідків;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства перед загрозою кризи;
- виявлення резервів фінансової стабілізації;
- розробка і реалізація програми превентивних запобіжних заходів;
- оптимізація організаційної структури і налагодження системи швидкого реагування;
- посилення контролю над діяльністю, рухом грошових коштів, витратами тощо.

Тобто ми бачимо, що головне завдання превентивного антикризового управління – передбачити та попередити появу загрози виживанню і розвитку системи та підвищити опірність підприємства до очікуваних дій критичних факторів. Дана задача досягається шляхом завчасної розробки спеціальних антикризових сценаріїв, тобто превентивне антикризове управління орієнтовано на перспективу.

Розглянемо інший випадок, коли відбувається посилення впливу чинників, які призвели до кризи. В такому разі управління необхідно трансформувати на реактивний тип.

Основою метою реактивного управління є запобігання поглибленню проявів кризи, мінімізація її негативного впливу на стан, умови і результати функціонування підприємства.

Задля досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- оцінити масштаби кризи, визначити її фазу, встановити локалізацію;
- акумулювати внутрішні резерви для фінансування антикризових заходів;

- розробити план антикризових заходів і забезпечити їх реалізацію;
- реформувати організаційну структуру і структуру управління;
- посилити систему контролю;
- запровадити систему жорсткого контролю за рухом грошових коштів;
- здійснювати постійний моніторинг перебігу кризи.

Далі, коли відбувається поступове послаблення впливу кризи та починається етап стабілізації необхідно **запроваджувати посткризову модель управління підприємством.**

Зазвичай на цьому етапі умови і характеристики діяльності підприємства під впливом кризи значно змінені порівняно із докризовим періодом. Так, з одного боку, у зовнішньому середовищі функціонування підприємства міг значно змінитися попит на вироблювану продукцію, ціни й умови постачання, трансформувалися умови залучення капіталу (внаслідок попередньої стагнації фінансового ринку), змінилися найрізноманітніші аспекти функціонування товаровиробників (через запровадження антикризової політики держави й інших причин). Як наслідок, відбулися зміни у внутрішньому середовищі, які стосуються обсягів і структури виробництва, налагодження каналів постачання і збуту, формування організаційної структури і структури управління, системи трудових відносин тощо.

Саме тому **метою посткризового управління** має стати пристосування підприємства до умов діяльності, що змінилися під впливом кризи з метою відновлення параметрів його життєдіяльності на докризовий рівень або формування принципово нових за обсягами, структурою і якістю.

Задля досягнення даної мети слід виконати **наступні завдання**:

- оцінити сильні і слабкі сторони підприємства на ринку у змінених умовах;
- сформуванати оновлену стратегію розвитку, оптимізувати структури діяльності;
- розробити інвестиційну програму;
- забезпечити формування стійких позицій на інвестиційному і кредитному ринках;
- удосконалити організаційну структуру і структуру управління з орієнтацією на майбутній розвиток;
- реорганізувати систему контролю і руху інформаційних потоків.

Перебіг кризи і трансформація типів управління підприємством вимагають перш за все зміну його стратегії, стилю управління і провідного критерію прийняття управлінських рішень, що наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Взаємоузгодження загальної стратегії, стилю управління і провідного критерію прийняття управлінських рішень

Так, ми бачимо, що *превентивне управління має ґрунтуватися на стратегії захисту*, яка передбачає максимальну відмову на перспективу від усіх господарських операцій з високою ймовірністю ризиків або невизначеністю результатів, тобто тих, які можуть призвести до фінансових втрат або дестабілізувати виробничо-господарські і фінансові відносини, не забезпечать швидку окупність або призведуть до іммобілізації ресурсів і консервації значної частини потужностей у випадку поширення кризових явищ.

Водночас, у рамках реалізації захисної стратегії доцільно запроваджувати нові види діяльності або господарських операцій, які допоможуть стабілізувати грошові потоки у перспективі, забезпечити підприємство додатковими резервами опору впливу кризи.

В умовах розгортання кризи *при реактивному управлінні має застосовуватися стратегія виживання, або іншими словами, «урізання зайвого»*. Ця стратегія ґрунтується на максимальному скороченні непродуктивних витрат, зменшення обсягів операцій, які призводять до відтоку коштів і не забезпечують швидкої віддачі.

Водночас звернемо увагу на те, що в умовах впливу криз зовнішнього походження, (це ті кризи, які виникають у світовій чи національній економіці, галузі, регіоні тощо), на відміну від внутрішніх криз (це кризи, які спричинені перебігом життєвих циклів підприємства чи іншими внутрішніми чинниками), для різних підприємств настають різні наслідки: для одних підприємств створюється загроза банкрутства, а для інших – додаткові конкурентні переваги і можливості розвитку. Тим не менш, коли підприємство потрапляє у порівняно ліпші умови функціонування, воно все одно потребує запровадження реактивного управління, яке забезпечить швидке реагування на будь-які зміни умов діяльності. Проте, у такому разі

управління має ґрунтуватися *не на стратегії виживання, а на стратегії «захоплення і утримання»*, тобто спрямовуватися на завоювання нових ринкових ніш, започаткування нових напрямів діяльності і швидке запровадження інвестиційних проектів. Щоправда, реалізація такого сценарію впливу кризи на стан, умови і результати діяльності підприємства не типова, тому запровадження саме «стратегії захоплення і утримання» порівняно менш поширене ніж стратегії виживання.

Ми повинні розуміти, що орієнтація **посткризового управління** на майбутній розвиток підприємства має супроводжуватися:

- докорінними змінами у менеджменті,
- підвищенням мотивації,
- стимулюванням ініціативи керівників і спеціалістів усіх ланок та рядових працівників,
- формуванням інноваційної моделі діяльності,
- збільшенням обсягів, поліпшенням структури та якості виробництва і реалізації тощо.

Тому *посткризове управління має ґрунтуватися на стратегії зростання*, спрямованої на відновлення колишніх і започаткування нових обсягів і напрямів діяльності, розширення бізнесу, пристосування до нових умов господарювання.

Якщо у стабільних умовах функціонування найліпшими стилями управління зазвичай є автономний (делегування повноважень) та демократичний, то залежно від посилення чи послаблення впливу кризи стиль управління доцільно змінювати, при цьому регулюючи ступінь централізації влади та можливості прояву ініціативи керівників середньої ланки, як показано на рис. 1.

Але, слід розуміти, що запровадження конкретного стилю керівництва залежить від багатьох умов:

- особистих якостей керівника,
- готовності виконавців працювати в умовах ризику за впливу кризи,
- попереднього стилю управління,
- розмірів підприємства,
- традицій і взаємовідносин, що склалися у внутрішньому середовищі тощо.

Суб'єктами реалізації антикризового управління на усіх стадіях перебігу кризи є керівники і спеціалісти підприємства, а також його власники.

Водночас на етапі найбільш інтенсивного впливу кризи та запровадження реактивного управління можуть долучатися сторонні фахівці з антикризових питань, а у разі судового провадження у справі про неплатоспроможність – кредитори й арбітражні керуючі.

Якщо говорити про учасників в управлінні реалізацією посткризової програми – в цьому випадку участь можуть брати інвестори.

Протягом кризової ситуації на підприємстві слід звертати увагу на те, яким є головний критерій прийняття управлінських рішень:

- на етапі виникнення загрози дестабілізації таким критерієм має бути збереження фінансової стійкості,
- в умовах інтенсивного впливу кризи – забезпечення платоспроможності,
- а після її завершення – зростання прибутковості.

Залежно від таких орієнтирів ми можемо визначити сфери внутрішнього і зовнішнього моніторингу та контролю в антикризовому управлінні, що подані на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Основні сфери моніторингу і контролю в антикризовому управлінні на різних стадіях фінансово-економічної кризи

Отже, зі схеми ми бачимо, що **ключовими індикаторами аналізу у превентивному управлінні** мають бути:

- рівні старіння дебіторських і кредиторських рахунків,
- темпи зростання боргового тягаря,
- показники покриття відсотків і основної суми поточних і середньострокових боргових зобов'язань,
- індекс співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу,
- показники ефективності та інтенсивності основних видів діяльності.

Аналіз у **реактивному управлінні** слід здійснювати по таких **індикаторах**, як:

- величина і динаміка чистого грошового потоку,

- показники платоспроможності,
- динаміка продажів і надходження виручки,
- наявність оборотних коштів,
- рівні заборгованості і покриття відсотків,
- а також рівні монетаризації активів і пасивів у разі посилення інфляції.

Ключовими оціночними **індикаторами у посткризовому управлінні** мають бути:

- поточний рівень прибутковості,
- очікувана норма рентабельності інвестиційних проектів,
- вартісна оцінка інвестиційних потреб та внутрішніх фінансових резервів,
- рівні кредитоспроможності і інвестиційної привабливості,
- та оптимальна величина середньозваженої вартості капіталу.

Основні види антикризових заходів в управлінні:

Виходячи із цілей, завдань та критеріїв прийняття управлінських рішень основними видами антикризових заходів у превентивному управлінні перш за все є:

- 1) оптимізація видів і структури виробничо-господарської діяльності;
- 2) перегляд критеріїв доцільності здійснення господарських операцій і ефективності проектів;
- 3) скорочення витрат та раціоналізації використання ресурсів;
- 4) перегляд стратегій просування власних товарів на ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності й інших характеристик функціонування основних споживачів;
- 5) оптимізація структури джерел фінансування і мінімізація середньозваженої вартості капіталу.

Основними заходами стабілізації у реактивному управлінні мають стати:

1) подальша оптимізація видів і обсягів діяльності, спрямована перш за все на скорочення витрат;

2) перегляд критеріїв здійснення господарських операцій з урахуванням масштабів ураження кризою;

3) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;

4) реструктуризація активів, у тому числі й через рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідацію чи консервацію частини потужностей;

5) посилення контролю над рухом грошових коштів і здійсненням платежів.

Основними заходами у процесі посткризового управління мають бути такі:

1) розширення традиційних видів діяльності та започаткування нових;

2) розробка і реалізація комплексу нових інвестиційних проектів;

3) пошук потенційних джерел і залучення фінансування;

4) модернізація і оновлення виробничого апарату;

5) розконсервація потужностей;

6) запровадження ефективних моделей стимулювання праці;

7) впровадження інновацій як виробничо-технічного, так і організаційно-управлінського характеру;

8) зміна критеріїв укладання бізнес-угод і здійснення операцій з урахуванням орієнтації на розширення діяльності та розвиток тощо.

Слід пам'ятати, що в умовах посилення впливу кризи має збільшуватися роль внутрішніх джерел фінансування антикризових заходів, у тому числі на засадах акумуляції наявних резервів,

тоді як на етапі стабілізації першочергового значення набуває залучення зовнішніх інвестицій.

Висновок. Отже, впровадження того чи іншого спеціального антикризового управління залежить від стану економічної динаміки підприємства і стадії кризи: превентивне, реактивне чи посткризове.

Превентивне управління слід запроваджувати до настання кризи, коли у внутрішньому або зовнішньому середовищі лише починають виникати і діяти дестабілізаційні і кризоутворюючі чинники. Превентивне управління має ґрунтуватися на стратегії захисту з провідним критерієм прийняття управлінських рішень у вигляді забезпечення фінансової стійкості.

При виникненні кризи необхідно змінювати управління на **реактивне**, спрямоване на виживання у поточній ситуації, а також на максимально можливе збереження позицій. Реактивне управління має ґрунтуватися на стратегії виживання чи урізання зайвого, за якої основним критерієм прийняття управлінських рішень є забезпечення платоспроможності.

Започаткування процесів стабілізації потребує запровадження **посткризового** типу управління, яке покликане пристосувати підприємство до умов діяльності, які змінилися під впливом кризи. Це необхідно для відновлення параметрів життєдіяльності підприємства на докризовий рівень або формування принципово нових. Посткризове управління ґрунтується на стратегії зростання, а провідним критерієм її забезпечення є максимізація прибутковості.

МЕНЕДЖЕР В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для

зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини кризи та джерела виникнення кризових ситуацій, а також потрібно мати заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання. Менеджер в кризових ситуаціях повинен швидко і адекватно реагувати на розвиток подій, що склалися. Високо кваліфікований менеджер не пропустить жодного кроку проблеми, тобто:

- вивчить ситуацію;
- проведе аналіз підприємства;
- визначить мету;
- збере всі факти;
- врахує та оцінить можливі способи дій;
- оцінить можливі наслідки передбачуваних дій;
- прийме рішення і втілить його у життя;
- слідкує і координує реалізацію рішень;
- підводить підсумки і надає оцінку виконуваних дій.

Менеджер з антикризового управління повинен володіти такими особистими якостями, як:

- високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;
- досвід практичної діяльності;
- ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи і неефективність рішення;
- творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;

- бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення поставленої мети;
- висока відповідальність за доручену справу;
- вміння працювати в команді, прислухатись до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;
- високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Крім особистих якостей ефективної діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумови, що мають бути створені для нього) такі як:

- повна передача повноважень і відповідальність за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;
- доступність до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішнім середовищем;
- створення дійового механізму зацікавленості (матеріального і морального) в подоланні кризи і збереження підприємства як життєздатного суб'єкта.

Практичне заняття №3. Аналіз ризиків в антикризовому державному управлінні

Мета: ознайомитись із сутністю управлінських ризиків та визначити можливості зниження та протидії ризикам

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 4, основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 4 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Сутність управління ризиками.
2. Які найбільш поширені види ризиків ви знаєте?
3. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
4. Які причини виникнення ризиків?
5. Яка класифікація ризиків залежно від причин їх виникнення?
6. Яка послідовність виконання робіт по аналізу ризиків?
7. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
8. Корупційні ризики в системі державного управління.
9. Які методи та методики аналізу ризиків ви знаєте?
10. Які існують способи зниження ризиків?

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Встановіть відповідність між видами ризиків (1,2,3,4,) та їх визначенням (А,В,С):

1. Форс-мажорні обставини
2. Господарські ризики
3. Політичні ризики

4. Ризик несплати заборгованості

- А. ризик капітальних вкладень (інфляція)
- В. неадекватність політичних рішень
- С. ризики виникнення міжнаціональних конфліктів

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Постановка завдання.

Розробіть і презентуйте програму змін для України «Дорожня карта реформ» у напрямку «Гуманітарний розвиток» на основі обговорення таких питань:

- Які проблеми, на Вашу думку, має вирішити реформа?
- Які першочергові цілі і завдання реформ?
- Визначте перелік органів влади, відповідальних за ухвалення рішень.

Під час виконання завдання студенти орієнтуються на питання, які окреслені в завданні, та відповіді заносять у таблицю**:

Дорожня карта реформ в Україні

Напрямок: Гуманітарний розвиток

<i>Сфери державної політики</i>	<i>Проблеми, які має вирішити реформа</i>	<i>Цілі/завдання реформи</i>	<i>Хто приймає рішення (органи влади)</i>
Реформа системи		Ціль 1 Ціль 2 Ціль ...	

охорони здоров'я			
Реформа освіти і науки			
Культура			
Молодіжна політика			
Реформа політики національної пам'яті			

****** якщо потрібно, описову частину можна доповнити після таблиці.

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Матеріал для ознайомлення до Практичного заняття 3.

КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Поняття «ризик» найчастіше пов'язують з усвідомленням можливості небезпеки в різних сферах соціально-економічної діяльності.

У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж.

Існує декілька науково-теоретичних підходів до визначення поняття «ризик». Розглянемо деякі з них.

- Ризик – це імовірність виникнення збитків або недоодержання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом.
- Ризик – це рівень фінансової втрати, що виражається в можливості не досягти поставленої мети; у невизначеності прогнозованого результату; у суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.
- Ризик – це ступінь варіабельності прибутку, що може бути отриманий завдяки володінню даним видом активів.
- Ризик – це ризик законодавчих змін, що може приводити, наприклад, до необхідності перереєстрації випуску цінних паперів, зміні умов або замінам випусків, що викликає істотні додаткові витрати втрати для емітента й інвестора.
- Ризик – це стимул підвищення відповідальності за прийняті рішення.
- Ризик – це управлінська діяльність, що має в тім або іншому ступені ризиковий характер, що обумовлено багатофакторною динамікою об'єкта управління, його зовнішнім оточенням, роллю людського фактора, процесом впливу.
- Ризик – це діяльність, зв'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення і передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети.
- Ризик – це або втрати, збиток, імовірність яких зв'язана з наявністю невизначеності, недостатності інформації, невірогідності, або вигода і прибуток, одержати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком, що найчастіше зв'язується з інноваційною діяльністю.

Характеристика ризику включає зміст наступних понять:

Сутність ризику –

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється обрана альтернатива;
- імовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості в досягненні мети;
- можливість настання несприятливих наслідків (матеріальних або фізичних) при здійсненні тих або інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта, що йде на ризик;
- матеріальні, екологічні, морально-ідеологічні й інші втрати, зв'язані зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи;
- чекання небезпеки, невдачі в результаті вибору альтернативи і її реалізацій.

Ступінь ризику – кількісна і якісна міра імовірності, що враховується. Розрізняють ступені ризику: високу, середню, низьку, нульову.

Ціна ризику – розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності.

Плата за ризик – розмір успіху.

Невизначеність і ризику – виступають невід'ємними рисами, як процесів управління, так і господарської діяльності.

Визначеність і ризику – умови вироблення і прийняття управлінських рішень, коли керівник з достатньою для даної ситуації вірогідністю знає потенційні результати кожного з можливих варіантів розвитку подій.

Прийнятність ризику – імовірність втрат і імовірність того, що ці втрати не перевищать певний рубіж.

Правомірність ризику – імовірність ризику перебуває в межах нормативного стандарту для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

Рівень ризику – відношення величини втрат до витрат на підготовку і реалізацію ризик рішення (виміряється по величині від нульового значення до одиниці, вище якого ризик не виправданий).

Імовірність ризику – ступінь впливу джерела ризику, яким може виступати як подія, вимірювана в межах значень від нуля до одиниці (кожен вид ризику має верхні і нижні границі імовірності).

Результат діяльності в ризику-ситуації – розмір ймовірних втрат або величина очікуваного позитивного результату у визначеній заздалегідь мірі.

Характеристика складових готовності до ризику:

Стереотипи – результати практичної реалізації минулих аналогічних рішень, прийнятих в умовах невизначеності.

Невдачі – диктують вибір обережної політики.

Успіх – спонукає до ризику.

Відношення (до ризику) – багато в чому залежить від розміру капіталу, яким розташовує людина або організація.

Переваги – для більшості людей – мало ризиковані варіанти дій.

Дії – відповідно до минулого досвіду й інтуїцією якщо не має часу на збір додаткової інформації або якщо витрати на неї дуже великі.

Схильності – мислення і вчинки незалежні, неабиякі, зухвалі; у думках і діях наявне строгий розрахунок, що не заважає натхненню; упевненість спочиває на творчому передбаченні результату; нестандартні підходи до проблем, динаміка, експеримент.

Поводження – індивідуальні якості, здібності людини, його навички, готовність, установки, загальна і спеціальна підготовка, його характер і темперамент.

Протистояння (напруженої ситуації) – фізична і фізіологічна усталеність, психічна усталеність, психологічна готовність.

Форми реакцій – зниження організованості поведження, гальмування дій і рухів, або підвищення ефективності діяльності.

Рівні реакцій – рівень пристосувальних реакцій, що активізують орієнтований рефлекс і автоматичні “акти типів навичок”; рівень реакцій, що активізують складні інтелектуальні функції, що формують стратегію поведження і забезпечують процес розподілу уваги.

Невизначеність, пов’язана з можливістю виникнення в ході реалізації будь-якого проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків, називається ризиком.

Ризик являє собою складну економічно-управлінську категорію, при визначенні якої має місце ряд протиріч.

При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків (керування ризиками) протягом всього життєвого циклу організації. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризикових подій.

Керування ризиками

І для початку давайте згадаємо Закон Мерфі: «Усе, що може піти не так, саме так і піде». Тож треба з’ясувати всі «якщо» які можуть виникнути під час управління, тобто слід мати чітку стратегію **керування ризиками**.

Отже, **керування ризиком** – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику.

Вам спочатку слід ідентифікувати ризики, а потім оцінити їх вплив. Як оцінити кожен чинник ризику? Все дуже просто слід застосувати формулу:

$$\text{Вплив} * \text{Ймовірність} = \text{Реальний ризик}$$

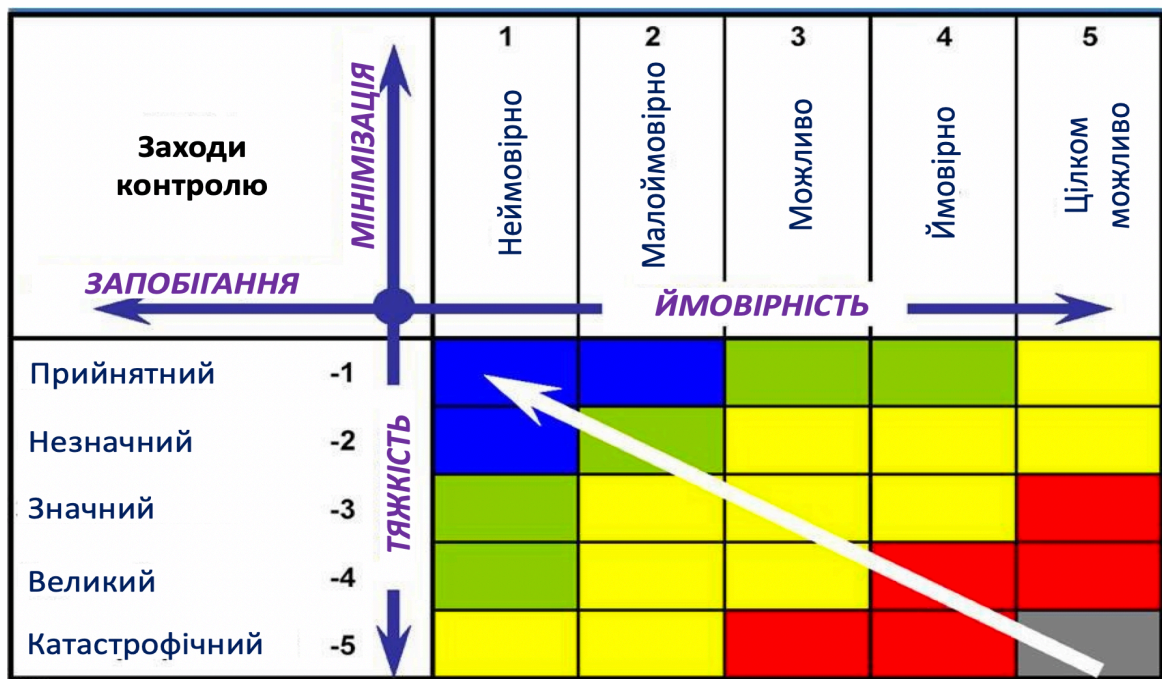
Шкала оцінки впливів ризику:

- 5 – найгірший варіант розвитку подій;
- 4 – відносно серйозний вплив;
- 2 – мінімальний вплив.

Шкала ймовірності виникнення ризику:

- 5 – висока ймовірність;
- 3 – 50/50;
- 2 – це може трапитися;
- 1 – малоймовірно.

І перемножте ваші показники. Якщо добуток буде дорівнювати або більше 12, вам треба буде продумати стратегію зниження цього ризику. Нижче надаємо приклад матриці ризиків (Рис. 3.1).



* Біла стрілка показує зниження ризику

Рис. 3.1. Матриця ризиків

Класифікації і природа ризиків в антикризовому управлінні

Ризики в антикризовому управлінні класифікуються за ознакою:

- за джерелами виникнення,
- за видами чинників,
- за категоріями,

- за масштабами,
- за можливими видами збитків,
- за величиною ризику,
- залежно від професії,
- за сприйняттям людьми.

Класифікацію ризиків за ознаками проілюстровано на рис. 3.2.

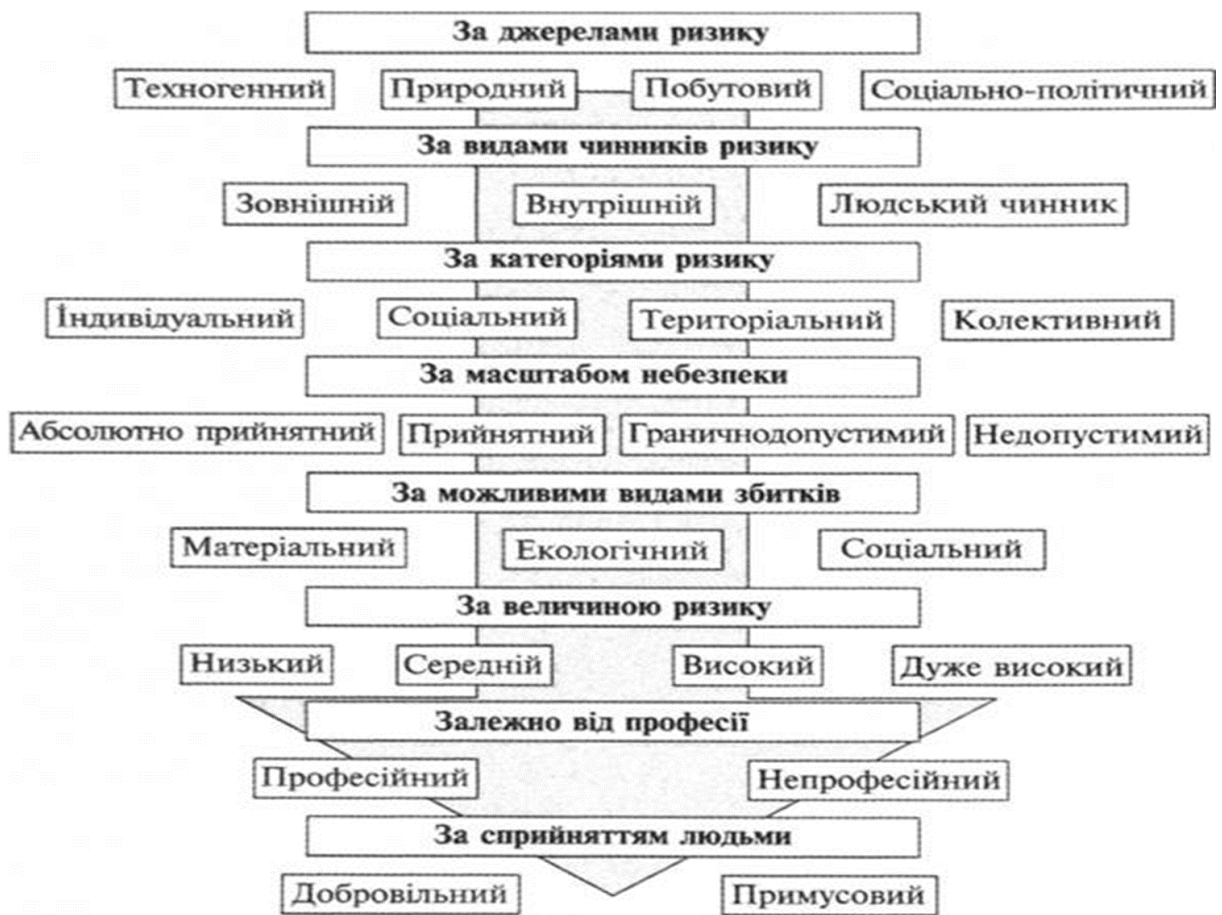


Рис. 3.2. Класифікація ризиків за ознаками

За джерелами виникнення ризику класифікуються на: політичні; господарські; форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені:

- ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду; нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень;

Господарські ризики можуть включати:

- ризик зміни податкового законодавства;
- ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг); ризик капітальних вкладень (інфляція);
- ризик зміни цін постачальників;
- ризик затримки платежів за реалізовану продукцію; ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

- ризики землетрусу, повені, бурі, урагану та інших стихійних лих; ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;
- ризик втрати майна при пожежі.

Податковий ризик включає:

- неможливість використання з тих або інших причин податкових пільг, встановлених законодавством;
- зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

Із точки зору *причин виникнення*, ризики обумовлені:

- постановкою помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
- можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від передбачених цілей, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації проекту;
- очікуванням безпеки, невдачі;

- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання плану проекту та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму; протидією партнерів;
- обов'язковістю вибору при прийнятті рішень
- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими і т. п.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів); дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою відсотків, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними (додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін та ін.), трудовими (непередбачені простої, виплати за простої та ін.), втратами часу.

В залежності від причин виникнення ризику класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики поділяються, в свою чергу, на:

1. Непередбачувані зовнішні ризики:

- заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;
- природні катастрофи (землетруси, повінь та інші природні катаклізми);
- кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та

ін.);

– зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) і т. п.

2. Передбачувані зовнішні ризики:

– ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);

– операційний ризик (відмова від цілей діяльності, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд і т. п.).

Внутрішні ризики поділяються на:

1. Внутрішні організаційні ризики, а саме:

– зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проектуванні, незадовільного оперативного управління, зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів та ін.;

– перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт, помилок у складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій з боку партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

– зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення,

– помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки техніки тощо.

До **інших ризиків** відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін.

Із перерахованих ризиків слід виділяти ризики, *які можуть бути застраховані*. До таких ризиків можна віднести:

– прямі майнові збитки, пов'язані з перевезенням, поставкою матеріалів, та непрямі збитки, спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, неоплатою орендної плати, повторним встановленням обладнання;

– ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від пошкодження майна, від викрадення транспортних засобів, від нещасних випадків на виробництві, від захворювань).

МЕТОДИ АНАЛІЗУ РИЗИКІВ

При антикризовому управлінні важливо вчасно звернути увагу на визначення ризику в процесі оцінки доцільності прийняття тих чи інших рішень. Метою аналізу ризику є розробка заходів по захисту від можливих фінансових втрат.

Організація робіт по аналізу ризиків може виконуватися у такій послідовності:

1. Підбір досвідченої команди експертів.
2. Підготовка спеціальних запитань та зустрічі з експертами.
3. Вибір техніки аналізу ризику.
4. Встановлення факторів ризику та їх значимості.
5. Створення моделі механізму дії ризиків.
6. Встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії.
7. Розподіл ризиків між учасниками проекту.
8. Розгляд результатів аналізу ризиків, частіше всього у вигляді звіту.

Аналіз ризиків поділяють на два види: кількісний та якісний.

Кількісний аналіз ризику повинен дати можливість визначити число та розміри окремих ризиків та ризику проекту в цілому. *Якісний аналіз* визначає фактори, межі та види ризиків.

Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод та статистичний метод.

Метод аналогій передбачає використання даних по інших проектах, які вже виконані. Цей метод використовується страховими компаніями, які постійно публікують дані про найбільш важливі зони ризику та понесені витрати.

Експертний метод, відомий як метод експертних оцінок, стосовно підприємницьких проектів може бути реалізований шляхом вивчення думок досвідчених керівників та спеціалістів. При цьому, доцільно встановити показники найбільш допустимих, критичних та катастрофічних втрат, маючи на увазі як їх рівень, так і ймовірність.

Розрахунково-аналітичний метод базується на теоретичних уявленнях, хоча прикладна теорія ризику добре розроблена лише для страхового та грального ризику.

Статистичний метод спочатку використовувався в системі ПЕРТ (PERT) для визначення очікуваної тривалості кожної роботи та проекту в цілому. Останнім часом, найбільш застосовуваним став метод статистичних випробувань (метод «Монте-Карло»). До переваг цього методу належить можливість аналізувати та оцінювати різні шляхи реалізації проекту.

Розглядаючи питання методики визначення ризику, слід звернути увагу на те, що початковим пунктом в аналізі ризику проекту є встановлення невизначеності, притаманної грошовим потокам проекту. Цей аналіз можна проводити декількома шляхами, від неформального судження до

комплексних економічних та статистичних аналізів, що включають самостійні підрахунки до великомасштабних комп'ютерних моделей.

Зупинимося на таких методиках визначення ризику проекту:

1. Аналіз чутливості реагування. Ми знаємо, що більшість змінних, які визначають грошові потоки проекту, базуються на ймовірності розподілу, а отже, точно не відомі. Також ми знаємо, що більшість їх змінна у ключовій вхідній змінній величині (такій, як обсяг продажу) зумовлює чисту теперішню вартість (NPV) проекту змінюватися.

Метод NPV базується на методології дисконтування грошових потоків.

Для застосування цього підходу ми використаємо такі етапи:

1. Знаходимо теперішню вартість кожного грошового потоку, включаючи як прибутки, так і витрати, дисконтовану на вартість капіталу.

2. Сумуємо ці дисконтовані грошові потоки, і отриманий результат визначимо як чисту теперішню вартість проекту. Якщо $NPV > 0$, то проект доцільно прийняти. У протилежному випадку від нього слід відмовитися. Якщо ми маємо два проекти, що виключають один одного, то перевага віддається проекту з більшим значенням NPV (Net Present Value).

Цей метод заснований на використанні поняття чистого теперішнього значення доходу (Net Present Value):

$$NPV = \sum \frac{Dt}{(1+r)^t} - I \quad \text{або} \quad NPV = PV - I \quad (3.1)$$

де, Dt – чистий грошовий потік за роками експлуатації проекту, грн;

r – ставка дисконтування;

t – розрахунковий період, роки (місяці);

PV – теперішня дисконтована вартість грошових надходжень від проекту.

Термін «чистий» має наступний сенс: кожна сума грошей визначається як алгебраїчна сума вхідних (позитивних) і вихідних (негативних) потоків. Наприклад, якщо в другий рік реалізації інвестиційного проекту обсяг інвестицій становить 15,000 дол., а грошовий дохід у той же рік – 12,000 дол., то чиста сума коштів у другий рік становить 3,000 дол.

Відповідно до сутності методу теперішнього значення всіх вхідних грошових потоків рівняється із теперішнім значенням вихідних потоків, обумовлених капітальними вкладеннями для реалізації проекту. Різниця між першим і другим є чисте теперішнє значення, величина якого визначає правило ухвалення рішення.

Схема показує графіки чутливості проекту для трьох ключових вхідних змінних величин (чим крутіший нахил, тим чутливіша NPV до змін у змінних величинах. Якщо ми розглядаємо два проекти, то той, який із крутішими лініями чутливості, буде ризикованішим).

2. Аналіз сценарію. Методика аналізу ризику розглядає чутливість реагування NPV до змін у ключових змінних величинах та можливий інтервал значень цих змінних. При цьому, економіст відбирає «поганий» набір обставин (низька ціна продажу, низький обсяг продажу, високі змінні витрати на одиницю тощо), базовий та «добрий». Потім розраховуються NPV при поганих ісприятливих обставинах і порівнюються з очікуваною NPV або NPV у базовому випадку.

Коефіцієнт варіації NPV проекту можна порівняти з коефіцієнтом середнього проекту», щоб отримати уявлення про відносну ризиковість проекту. Існуючі проекти корпорації в середньому мають коефіцієнт варіації приблизно 1,0. Таким чином, на основі цього виміру ризику проекту менеджери корпорації дійдуть висновку, що даний проект більш ризикований, ніж «середній» проект корпорації.

3. Ринковий ризик (або бета-ризик).

Розглянемо за допомогою прикладу.

$$k_s = k_{rf} + (k_m - k_{rf}) \cdot \beta_i, \quad (3.2)$$

де k_{rf} – без ризикова ставка прибутку;

k_m – потрібна ставка прибутку;

β_i – бета-коефіцієнт по прибутку.

Наприклад, $\beta_i = 1,1$; $k_{rf} = 8\%$; $k_m = 12\%$. Таким чином, вартість капіталу дорівнює 12,4%.

Середніми ризиками вважаються ті, що мають тенденцію підніматися й зменшуватися синхронно з розвитком загального ринку. Визначимо рівняння ринку.

Тобто, інвестори дадуть гроші в борг компанії для інвестування в проекти з середнім ризиком тільки у тому випадку, якщо вона сподівається заробити 12,4%, або більше, на цих грошах.

Якщо загальний бета-коефіцієнт корпорації знаходиться в інтервалі між 1,1 та 1,5, то його точне значення буде залежати від розміру інвестицій у проект.

Результати розрахунків можна зобразити графічно, де на осі X – ризик $\beta_i = 0,5; 1,1; 1,5$, а на осі Y – норма прибутку (10%, 12%, 14% відповідно до розрахунків). Якщо ймовірна норма прибутку даного проекту знаходиться вище прямої, тоді цей проект варто реалізовувати, оскільки його ймовірної норми прибутку більше ніж достатньо для компенсації ризику, і навпаки. Отже, чим вищий бета-ризик, тим більш необхідною є норма прибутку для компенсації інвесторам за цей ризик.

4. Визначення точки беззбитковості. Даний показник характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва. Показник розраховується як на основі графічного

методу, так і за математичною формулою. При визначенні даного показника витрати на виробництво продукції поділяються на умовно-постійні (Вп) та змінні (Вз). Відповідно, точка беззбитковості визначається за формулою:

$$O = \frac{B_n}{C - B_z}, \quad (4.3)$$

де O – точка беззбитковості, од.;

B_n – постійні витрати (не змінюються при зміні обсягу виробництва) на всю програму проекту, грн.;

C – ціна одиниці продукції, грн.;

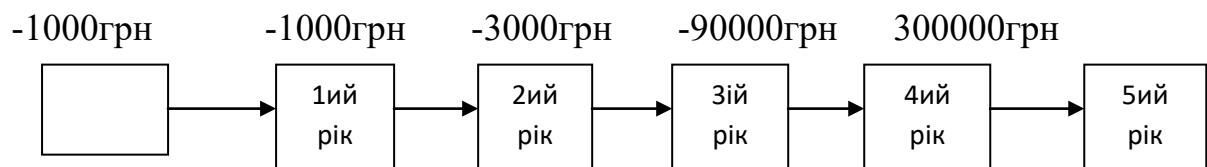
B_z – витрати змінні (змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва) на од., грн.

5. Дерево рішень. Для побудови «дерева рішень» аналітик визначає складі тривалість фаз життєвого циклу проекту; виділяє ключові події, які можуть вплинути на подальший розвиток проекту, та можливий час їх настання; аналітик обирає всі можливі рішення, які можуть бути прийнятими в результаті настання кожної із подій, та визначає ймовірність кожного із них.

Останнім етапом аналізу даних для побудови «дерева рішень» є встановлення вартості кожного етапу здійснення проекту (вартості робіт між ключовими подіями) в поточних цінах. На основі даних будується «дерево рішень». Його вузли представляють ключові події, а стрілки, що їх поєднують, - перелік робіт по реалізації проекту.

Крім того, наводиться інформація відносно часу, вартості робіт і ймовірності розвитку того чи іншого рішення. В результаті побудови дерева рішень визначається ймовірність кожного сценарію розвитку проекту, а також чистий приведений дохід (ЧПД) по кожному сценарію та по проекту в цілому.

Наприклад:



- 0-1 – передінвестиційні дослідження;
- 1-2 – розробка пакета технічної та економічної документації;
- 2-3 – проведення торгів, підписання контрактів;
- 3-4 – реалізація проекту;
- 4-5 – отримання прибутку від першого року реалізації проекту.

У даному прикладі подано лише один спрощений сценарій «дерева рішень». На практиці таких сценаріїв декілька, по кожному з яких визначається їх теперішня вартість, позитивний інтегральний показник якої вказує на можливий ступінь ризику.

6. Метод «Монте-Карло». Цей метод базується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджуються із заданими обмеженнями по конкретному проекту.

На практиці даний метод можливо застосовувати лише з використанням комп'ютерних програм, які дозволяють описати прогностичні моделі і розрахувати велику кількість можливих сценаріїв. Як прогностичні моделі виступають математичні залежності, отримані при розрахунку показників економічної ефективності (як правило, ЧПД). Повинні бути якомога точно виявлені всі змінні, що впливають на кінцевий результат, з описом ступеня цих залежностей.

СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РИЗИКІВ

Природа ризику, його зміст, різноманіття факторів, джерел ризику, розмаїтість ризикових ситуацій, що вимагають організації й управління припускають розгляд ризику як категорії управління.

Функції управлінського ризику поділяються на функції об'єкта управління та функції суб'єкта управління.

Функції об'єкта управління:

- організація дозволу ризику;

- ризикові вкладення капіталу;
- робота зі зниження розміру ризику;
- процес страхування ризиків;
- економічні відносини;
- зв'язку між суб'єктами господарського процесу.

Функції суб'єкта управління:

- прогнозування (передбачення певних подій, розробка на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частинах);
- регулювання (вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта у випадку виникнення відхилення від заданих параметрів);
- координація (забезпечення погодженості роботи всіх ланок системи управління ризиком);
- стимулювання (спонукання керівників, інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці);
- контроль (це перевірка організації роботи зі зниження ступеня ризику).

Найбільш розповсюджені види управлінських ризиків соціально-економічного розвитку будь-якої країни- це економічні, соціальні, екологічні та політичні.

Економічні:

- утрата національного багатства;
- зниження конкурентоздатності країни;
- падіння інвестиційної привабливості економіки;
- збільшення частки ВВП на душу населення;
- ріст рівня інфляції.

Соціальні:

- погіршення матеріальної забезпеченості населення;
- ріст захворюваності і смертності населення;
- негативна демографічна ситуація;
- зниження рівня освіченості населення.

Екологічні:

- забруднення навколишнього середовища;
- вирубка лісів, ерозія ґрунту.

Політичні:

- зміна економічної політики;
- погроза національних конфліктів;
- мораторії і торговельні ембарго.

Фактори виникнення ризиків поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні джерела ризику:

- криза соціально-економічного розвитку країни й окремих регіонів;
- порушення надійності формування нових зв'язків із громадськістю (споживачами);
- труднощі формування нових зв'язків із громадськістю (споживачами);
- труднощі забезпечення фінансовими ресурсами;
- труднощі забезпечення трудовими ресурсами;
- труднощі забезпечення матеріальними ресурсами та інше

Внутрішні фактори ризику:

- функціональні особливості виробничої діяльності;
- функціональні особливості фінансової діяльності;
- функціональні особливості маркетингової діяльності;
- зміст економічних та соціальних ризиків;
- зміст організаційних і правових ризиків;

- зміст інноваційних ризиків;
- наслідки реалізації результатів соціальних ризиків-рішень;
- наслідки реалізації результатів політичних ризиків-рішень.

До основних причин виникнення ризикових ситуацій слід віднести:

- недосконалість системи управління економікою,
- відсутність нормативних актів, що регулюють ризикову діяльність

організацій і підприємств.

Ризикові ситуації найчастіше виникають у зв'язку з недосконалістю системи управління економікою, відсутністю нормативних актів, що регулюють ризикову діяльність організацій і підприємств.

Кожна виробничо-господарська система своєрідна, а склад ризиків мінливий, що припускає розробку на основі загальної стратегії своєї системи управління ризиком. Рішення проблем визначення, аналізу й управління ризиками стає професійним завданням управлінців.

Аналіз будь-якої ризикової ситуації і розробка рішень припускає необхідність визначення тих видів ризиків, з якими управлінець зіштовхується в процесі професійної діяльності. Цю проблему дозволяє вирішувати методологічна систематизація ризиків, що відбиває їхню багатофакторну природу.

Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях

Ризиком можна керувати, використовуючи різноманітні заходи, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події та вчасно вживати заходів щодо зниження ступеня ризику.

В управлінні ризиками готових рецептів немає і бути не може, але, знаючи його методи, прийоми, способи рішення тих або інших управлінських завдань, можна домагатися відчутного успіху в конкретній ситуації.

Характеристика функцій антикризового управління

(Об'єкта та суб'єкта управління)

Функції об'єкта управління:

- організація вирішення ризику;
- організація ризикових вкладень капіталу;
- організація робіт зі зниження розміру ризику;
- організація процесу страхування ризиків;
- організація економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу.

Функції суб'єкта управління:

- Прогнозування – розробка на перспективу змін стану об'єкта в цілому і його різних частинах; це передбачення визначених подій.
- Регулювання – вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається становище усталеності цього об'єкта у випадку виникнення відхилення від заданих параметрів.
- Координація – забезпечення узгодженості роботи всіх ланок системи управління ризиком.
- Стимулювання – спонукання керівників, інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці.
- Контроль – перевірку організації роботи зі зниження ступеня ризику.
- Організація – об'єднання людей, що спільно реалізують програму ризикових дій на основі певних правил і процедур.

Особливу роль у вирішенні ризикових завдань грають інтуїція керівника та інсайт.

Інтуїція – здатність безпосередньо, як би раптово, без логічного продумування знаходити правильне вирішення проблеми. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу.

Інсайт – усвідомлення вирішення конкретної проблеми. У момент інсайту вирішення усвідомлюється ясно, однак це виразність часто носить короткочасний характер. Тому необхідно окрему фіксацію вирішення.

Підвищений ризик має місце при всіляких обставинах, зокрема, при неправильному управлінському рішенні, незадовільному виконанні підлеглим завдань, невдалому виборі виконавця, помилці в маркетинговому прогнозі, відмовленні керівників прийняти радикальне речення.

Розглянемо **функції керівників при проведенні ризикованих дій:**

1. Проводити ризикові вкладення ресурсів відповідно до діючого законодавства і правилами діяльності організації.

2. Розробляти програму ризикової інвестиційної діяльності.

3. Збирати, аналізувати, обробляти і зберігати інформацію про навколишнє оточення відповідно до діючого законодавства і вимогами зовнішнього середовища з урахуванням інновацій.

4. Визначати ступінь і вартість ризиків, стратегію і прийоми керування ризиком.

5. Розробляти програму ризикових рішень і організувати її виконання, включаючи контроль і аналіз результатів.

6. Визначати гарантії для організації у випадку невдалих ризикованих дій

Існують Правила стратегії управління ризиками. Для зручності, їх узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Правила стратегії управління ризиками

Правила стратегії	Зміст правила керування ризиками
Максимум виграшу:	його сутність полягає в тім, що з можливих варіантів ризикових вкладень ресурсів вибирається варіант,

	що дає найбільшу ефективність результату при мінімальному або прийнятному ризику.
Оптимальна імовірність результату:	полягає в тому, що з можливих рішеннях вибирається те, при якому імовірність результату є прийнятною для здійснення ризикованих дій.
Оптимальні коливання результату:	сутність його в тім, що з можливих рішень вибирається те, при якому імовірності виграшу і програшу для того самого ризикового вкладення ресурсів мають найменший розрив.
Оптимальне сполучення виграшу і розміру ризику:	його сутність полягає в тім, що керівник оцінює очікувані розміри виграшу і ризику і приймає рішення вкласти ресурси в той захід, що дозволяє одержати очікуваний виграш і одночасно уникнути великого ризику.

Мистецтво управління ризиком у невизначеній ситуації засновано на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження.

Центральне місце в оцінці ризику займають аналіз і прогнозування можливих втрат ресурсів при здійсненні управлінської діяльності. Маються на увазі випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають внаслідок відхилення реального ходу подій від задуманого сценарію.

До методів оцінки величини ризиків відносять статистичні, експертні та аналітичні. У банківській стратегії доцільно враховувати й можливості попередження або мінімізації ризиків шляхом їх страхування, які, як вважається набувають усе більшого поширення в Україні.

Основні правила колегіального прийняття стратегії і тактики:

1. До початку активних операцій щоденне обговорення тактики.
2. Щотижня прийняття плану роботи на тиждень.
3. Щомісячний аналіз результатів і визначення цілей на наступний місяць.

Важливим елементом керування ризиком є розвиток системи підвищення кваліфікації співробітників, що сприяє зменшенню ризику співробітників і виникаючих унаслідок цього збитків.

Процес управління ризиками вимагає індивідуальних методів управління в кожному конкретному випадку, особливо в країнах, у яких події виникають динамічно, суперечливо і важно прогнозованими.

При розробці стратегії і тактики управління ризиком варто враховувати, що при усій вивченості проблеми ризику, всі способи, методи і прийоми відхилення від ризику, як показує світова практика, не можуть цілком усунути цю проблему в будь-якій країні.

Способи вибору варіанта рішення:

1. Вибір варіанта рішення за умови, що відомі імовірності можливих управлінських ситуацій.
2. Вибір варіанта рішення за умови, що імовірності можливих управлінських ситуацій невідомі, але маються оцінки їхніх відносних значень.
3. Вибір варіанта рішення за умови, що імовірності потенційних управлінських ситуацій невідомі, але відомі основні напрямки оцінки результатів управлінських дій.

Цілеспрямований процес управління припускає виконання в логічній послідовності взаємозалежних управлінських функцій (управлінських робіт) за рішенням конкретної проблеми з використанням управлінських засобів і методів впливу на керовану систему. Тому результати процесу управління в

ризикових ситуаціях матеріалізуються в продукті і відбивають у підсумкових показниках і соціальних наслідках діяльності.

Управлінський ризик має інформаційні, тимчасові, організаційні, економічні, соціальні і правові параметри.

Стадії процесу вироблення і реалізації ризикових рішень:

Інформаційний аналіз – містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, по виявленню нових джерел ризику і коректуванню відомих факторів, прояв яких залежить від умов, що змінюються.

Діагностика ситуації – визначається специфікою розв'язуваної задачі, основний акцент робиться на облік причин, що викликають зміни ризику, їхньому ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації.

Розробка варіантів рішень – характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються границі (межі) можливого негативного прояву ризику.

Ухвалення рішення – містить комплексне обґрунтування, як самого рішення, так і імовірність і параметри припустимого ризику.

Організація і реалізація – включають види управлінської діяльності по реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику, що вимагає оперативного вживання заходів.

Основні засоби впливу при управлінні ризиком:

Стратегія керування – політика, що забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях, розроблювальних стосовно до конкретних соціально-економічних систем і ситуацій.

Критерії вибору ризик-рішення – розробка меж (границь) ризику, динаміка зміни втрат (збільшення, зниження) у залежності від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції і т.п.

Розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризиків-рішень – страхування, інші можливі захисти від ризику – необхідні умови вироблення і реалізації ризик-рішень; використовуються при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

Оцінка ефективності – визначення ефективності досягнутого рівня як відносини упущених можливостей або втрат до витрат на управління ризиком.

Засади кадрового менеджменту в кризових ситуаціях

Кадровий менеджмент у кризових ситуаціях – це система наукового обґрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом в кризових ситуаціях. Він пов'язаний з методологією та концепцією управління персоналом, виходить з їх теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений досвід роботи з персоналом. Відображає основний зміст програми підбору, відбору, розстановки персоналу організації та роботи з ним в кризових ситуаціях

Загальні принципи антикризового управління персоналом

Принцип системності – припускає, що персонал організації розглядається як цілісна, взаємопов'язана динамічна система, що охоплює всі категорії працівників та взаємодіє з зовнішнім середовищем.

Принцип рівних можливостей – відображає демократичні тенденції при відборі та розстановки персоналу на засаді рівних можливостей для представників усіх соціальних, класових, національних та статевих груп.

Принцип поваги людини та її гідності – становить засаду завоювання довіри людей, яка необхідна для досягнення організацією успіху; включає: максимальний розвиток ініціативи, здібностей, професійних навичок, вміння знайти себе в новій обстановці, заохочення до досягнень співробітників, створення можливостей для творчого зростання, забезпечення таких умов, в яких голос кожного буде чути, захист прав, гідності, гарантії особистої безпеки.

Принцип єдності команди – припускає, що команда – це ретельно підібраний, професійний, самокерований колектив, який поділяє основні цілі та цінності організації та виступає як єдине ціле.

Принцип горизонтального співробітництва – містить механізмів передачі прав і відповідальності на низові рівні управління.

Принцип правової та соціальної захищеності – припускає виконання положень Конституції, законів та інших правових актів щодо правової та соціальної захищеності персоналу.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу – стосується кроків, що приймає керівництво організації відносно скорочення витрат та скорочення кадрів.

Типологія кадрової політики в кризових ситуаціях

Пасивна кадрова політика: в системі відсутня передкризова програма дій щодо персоналу, в умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Реактивна: керівництво системи контролює симптоми кризових явищ та приймає заходи щодо ліквідації кризи.

Превентивна: приймаються упереджуючі заходи, робляться прогнози розвитку ситуації, але система відчуває нестачу коштів для протидії кризовій ситуації.

Активна: керівництво має можливості якісної діагностики розвитку кризового явища, а також має необхідні ресурси для впливу на нього.

Авантюристична: керівництво не має якісного діагнозу розвитку кризової ситуації та обґрунтованого прогнозу її розвитку, але прагне впливати на неї доступними засобами.

Мета кадрової антикризової політики – зберегти кадровий потенціал система для забезпечення її функціонування в період кризи та виходу з кризи.

Система антикризового управління персоналом припускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, добір, розстановку тощо), але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей тощо.

Підсистеми системи антикризового управління персоналом:

1. Планування персоналу.
2. Маркетингу персоналу.
3. Набору персоналу.
4. Обліку персоналу.
5. Управління трудовими відносинами.
6. Забезпечення нормальних умов праці.
7. Розвитку персоналу.
8. Мотивації персоналу.
9. Управління соціальним розвитком.
10. Розвитку організаційної структури.
11. Правового забезпечення управління персоналом.
12. Інформаційного забезпечення управління персоналом.
13. Безпеки персоналу та його лояльності.

Негативні аспекти антикризового управління персоналом:

1. Недовіра до стабільності системи, що може визвати плинність кадрів.
2. Опір персоналу щодо змін та реорганізацій, який пов'язаний з заходами щодо стабілізації фінансового положення.
3. Інертність персоналу, який не бажає суттєвих змін існуючого положення.
4. Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Висновки. **Управлінські ризики різноманітні і мінливі**, їх природа, зміст, різноманіття факторів та джерел ризику вимагають особливих методів управління.

Аналіз будь-якої ризикової ситуації і розробка рішень щодо виходу з неї, припускає необхідність визначення тих видів ризиків, з якими управлінець зустрічається в процесі професійної діяльності.

Особливу роль у вирішенні ризикових завдань грають інтуїція керівника й інсайт.

Система антикризового управління персоналом припускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей тощо.

В антикризовому управлінні комунікація виступає як: інформація, спілкування, метод впливу, взаємодії зі ЗМІ, маніпуляція, комплексна програма взаємодії, засіб зняття жахів, засіб нейтралізації основних чинників потенційного опору, розвиток творчого потенціалу колективу.

Технологічна схема процесу управління в кризі складається з наступних елементів: створення групи спеціалістів з виводу організації з кризи з наданням спеціальних повноважень та ресурсів; перевірка доцільності

проведення заходів щодо управління кризою; розробка управлінських рішень щодо виводу системи з кризи; створення системи реалізації управлінських рішень; реалізація управлінських рішень; перевірка якості виконання управлінських рішень; перевірка доцільності проведення подальших робіт щодо виводу організації з кризи; розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових явищ.

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Як відомо, корупція є однією із найнебезпечніших загроз правам людини, демократії, правопорядку, чесності та соціальній справедливості, вона перешкоджає економічному розвитку та загрожує належному і справедливому функціонуванню країн, має негативні фінансові наслідки для громадян, компаній і держав, а також для міжнародних установ.

На сьогоднішній день в нашій державі здійснюється низка заходів у сфері запобігання та протидії корупції, більша частина з яких направлена саме на запобігання корупції, як і в більшості країн Європи.

Одним із основних **напрямів** у сфері запобігання корупції є **виявлення корупційних ризиків, які можуть виникнути в діяльності державних службовців, а також усунення умов та причин виникнення цих ризиків.**

Вказані корупційні ризики постійно досліджуються науковцями та громадськими організаціями у різних сферах державного управління.

При цьому, за поширеністю корупційні ризики в діяльності державних службовців можна розташувати в такому порядку:

- недоброчесність державних службовців;
- виникнення конфлікту інтересів;
- безконтрольність з боку керівництва;
- наявність дискреційних повноважень.

Слід звернути увагу на те, що перше місце серед корупційних ризиків не випадково посідає недоброчесність поведінки державних службовців.

Етично-психологічні аспекти та соціально-правові фактори мають досить великий вплив на сумлінність державних службовців при виконанні ними посадових обов'язків, оскільки державний службовець завжди приймає рішення в першу чергу на підставі власного досвіду, психологічного відношення до виконуваної роботи, а також ґрунтуючись на особистих переконаннях і персональному соціально-матеріальному становищі.

До того ж, під час добору осіб на посаду державного службовця одним із вагомих критеріїв є, зокрема, така моральна риса, як доброчесність (чесність, моральність, добропорядність).

Ще одним з не менш суттєвих корупційних ризиків є **виникнення конфлікту інтересів**, тобто наявність реальних або таких, що видаються реальними, суперечностей між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, які можуть вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень.

Розглядаючи зазначені питання, слід нагадати низку **положень міжнародних актів**, які спрямовані на встановлення правил доброчесної поведінки.

Зокрема, це стаття 8 Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції, яка встановлює вимогу щодо розробки та прийняття країнами-учасницями Кодексів поведінки державних посадових осіб, а також рекомендацію щодо запровадження заходів і систем, які:

- сприяють тому, щоб державні посадові особи повідомляли відповідним органам про корупційні діяння, про які їм стало відомо під час виконання ними своїх функцій;

- зобов'язують державних посадових осіб надавати відповідним органам декларації, *inter alia*, про позаслужбову діяльність, заняття, інвестиції, активи та про суттєві дарунки або прибутки, у зв'язку з якими може виникнути конфлікт інтересів стосовно їхніх функцій як державних посадових осіб;
- встановлюють відповідальність державних посадових осіб, які порушують кодекси або стандарти.

Варта також уваги Рекомендація Ради Організації економічного співробітництва і розвитку по покращенню етики поведінки на державній службі, прийнята 23 квітня 1998 року, яка встановлює, що етичні норми для державної служби мають бути чіткими і зрозумілими. Державні службовці повинні знати основні принципи і норми, якими вони мають послуговуватися в повсякденній роботі та межі допустимої поведінки.

Цього можна досягнути шляхом постійного інформування та викладення зазначених етичних норм і принципів державної служби. Зокрема, це **кодекс доброчесної поведінки**, що дозволить досягнути єдиного розуміння зазначених принципів і норм як на всіх рівнях державного управління, так і більш широких колах суспільства.

Крім того, етичні норми мають бути відображені в правовій системі, яка є основою для доведення мінімальних обов'язкових норм і принципів поведінки до відома кожного державного службовця. Закони та нормативні акти можуть та повинні створювати основу для здійснення керівництва, розслідування, дисциплінарних заходів і судового переслідування.

Державні службовці повинні знати свої права та обов'язки при виявленні ними фактичних або можливих правопорушень у сфері державної служби. З цією метою для таких ситуацій повинні бути передбачені чіткі правила і процедури, яких мають дотримуватися державні службовці та

посадові особи, та офіційно затверджена ієрархія відповідальності. Державні службовці також мають знати, який захист їм надаватиметься у разі виявлення ними таких правопорушень.

Процес прийняття рішень має бути прозорим та відкритим для ретельного його розгляду. Суспільство має знати, яким чином державні інститути розпоряджаються даними їм повноваженнями і ресурсами. Інформаційна прозорість може бути підкріплена такими заходами, як застосування систем розкриття відомостей та визнання ролі активних та незалежних засобів масової інформації.

Керівники повинні демонструвати та заохочувати етичну поведінку, зокрема, шляхом створення адекватних умов роботи, надання дієвої оцінки показників роботи.

Умови державної служби і робота з кадрами також мають заохочувати етичну поведінку (умови прийняття на роботу, перспективи просування по службі, можливості підвищення кваліфікації, адекватна оплата праці та політика у сфері роботи з кадрами).

В рамках державної служби мають діяти адекватні механізми підзвітності. Державні службовці мають бути підзвітні не лише керівництву, а і суспільству. Засоби реалізації підзвітності можуть бути як внутрішніми по відношенню до установи або відомства, так і діючими у масштабах усього державного апарата.

Для боротьби з неправомірною поведінкою мають передбачатися відповідні процедури та санкції. Тобто необхідно створити надійні процедури та ресурси для відслідковування, доповіді про розслідування випадків порушення правил державної служби, а також співрозмірні адміністративні або дисциплінарні санкції.

В травні 2000 року Кабінет Міністрів Ради Європи схвалив Рекомендацію Європейським країнам «Про кодекси поведінки для державних службовців», відповідно до якої Комітет Міністрів, будучи впевненим, що зосередження уваги суспільства і підвищення етичних цінностей є важливими засобами у попередженні корупції, рекомендує урядам всіх країн сприяти прийняттю національних кодексів поведінки, керуючись при цьому Модельним кодексом поведінки державних службовців.

Згідно із вимогами цього Модельного кодексу державні службовці при виконанні службових обов'язків повинні, зокрема:

- сумлінно виконувати свої службові обов'язки, проявляти ініціативу і творчі здібності, постійно підвищувати професійну кваліфікацію та удосконалювати організацію своєї роботи;
- виконувати свої посадові обов'язки чесно, неупереджено, не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильність до окремих фізичних і юридичних осіб, політичних партій, рішуче виступати проти антидержавних проявів і сил, які загрожують порядку в суспільстві або безпеці громадян;
- сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, дотримуватися високої культури спілкування, шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, інших осіб, з якими у нього виникають відносини під час виконання своїх посадових обов'язків;
- не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам суспільства та держави чи негативно вплинути на його репутацію.

Комітет міністрів Ради Європи доручив Групі країн проти корупції (ГРЕКО) слідкувати за виконанням цієї рекомендації.

В свою чергу, Групою держав Ради Європи проти корупції (GRECO), за результатами спільного першого та другого раундів оцінювання, Україні рекомендовано створити новий модельний кодекс поведінки/етики для

службовців публічної сфери з метою посилення їх навчання щодо виконання ними відповідних зобов'язань пов'язаних з дотриманням певної поведінки відповідно до їх служби, зокрема щодо повідомлення про ймовірні корупційні діяння, виникнення конфлікту інтересів і добросовісного служіння суспільству.

З огляду на зазначене, правила поведінки (етичні норми) для державних службовців, які встановлюють їх права та обов'язки, є дуже необхідними, оскільки дозволяють не лише карати державних службовців, а й захищати їх.

Що ж до нормативного забезпечення зазначених питань в Україні, то наразі у Верховній Раді України знаходиться проект Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції в Україні», яким передбачено запровадження кодексів поведінки (стаття 13) та обов'язковість у разі виникнення врегулювання конфлікту інтересів (стаття 14).

На сьогодні наказом Головного управління державної служби України від 4 серпня 2010 року № 214, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 11 листопада 2010 року за № 1089/18384, затверджено Загальні правила поведінки державного службовця, яких мають дотримуватись державні службовці.

Згідно із Загальними правилами обов'язковою складовою для врегулювання конфлікту інтересів є саме контроль з боку керівництва.

В свою чергу, відсутність контролю (безконтрольність) з боку керівництва є корупційним ризиком.

Слід зазначити, що внаслідок безконтрольності з боку керівництва можуть виникнути й інші корупційні ризики. Зокрема, такі як конфлікт інтересів, недоброчесність державних службовців.

Тому, з метою недопущення (запобігання) виникнення такого корупційного ризику, як безконтрольність з боку керівництва, саме безпосереднім керівництвом контроль має здійснюватись:

- систематично, тобто нести регулярний характер, або постійно;
- всебічно, тобто найбільш охоплювати всі питання та напрямки роботи;
- шляхом перевірки не тільки тих службовців, які мають слабкі результати роботи, а й тих, що мають добрі результати;
- об'єктивно, тобто виключати упередженість;
- гласно, тобто результати контролю повинні бути відомі тим особам, які підлягали контролю;
- результативно (дієво), тобто в залежності від результатів контролю мають вживатись відповідні заходи.

Також, для запобігання виникнення цього ризику необхідним є такий обов'язковий захід, як надання безпосереднім керівництвом державним службовцям практичної допомоги в реалізації поставлених завдань.

В найкращому випадку контроль з боку керівництва має містити всі перераховані категорії, внаслідок чого буде усунуто умови для виникнення корупційних ризиків.

В переліку корупційних ризиків є наявність дискреційних повноважень, оскільки саме наявність можливості діяти на власний розсуд створює умови для вчинення корупційних правопорушень.

Дискреційні повноваження мають низку загальних ознак, а саме:

- дозволяють органу (особі, уповноваженій на виконання функцій держави) на власний розсуд оцінювати юридичний факт (фактичний склад), внаслідок чого можуть виникати, змінюватись або припинятись правовідносини;

- дозволяють на власний розсуд обирати одну із декількох, запропонованих у проекті нормативно-правового акта, форм реагування на даний юридичний факт;
- надають можливість органу (особі, уповноваженій на виконання функцій держави) на власний розсуд вибирати міру публічно-правового впливу щодо фізичних та юридичних осіб, його вид, розмір, спосіб реалізації;
- дозволяють органу (особі, уповноваженій на виконання функцій держави) обрати форму реалізації своїх повноважень – видання нормативного або індивідуально-правового акта, вчинення (утримання від вчинення) адміністративної дії;
- наділяють орган (особу, уповноважену на виконання функцій держави) правом повністю або частково визначати порядок здійснення юридично значущих дій, у тому числі строк та послідовність їх здійснення;
- надають можливість органу (особі, уповноваженій на виконання функцій держави) на власний розсуд визначати спосіб виконання управлінського рішення, у тому числі передавати виконання прийнятого рішення підлеглим особам, іншим органам державної влади та місцевого самоврядування, встановлювати строки і процедуру виконання.

З 1 липня 2010 року в Міністерстві юстиції України запроваджено в рамках правової експертизи проведення експертизи проектів нормативно-правових актів на наявність корупціогенних норм.

Слід звернути увагу, що за період з 1 липня по 31 грудня 2010 року в 213 проектах нормативно-правових актів виявлено корупціогенні фактори, з яких в 52 проектах присутнє неналежне визначення функцій, прав та обов'язків органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Таким чином, проведення антикорупційної експертизи сприяє усуненню корупціогенних факторів ще на етапі нормотворення, що в

результаті виключає наявність дискреційних повноважень. Це є дуже важливим та позитивним кроком у сфері запобігання виникнення корупції.

Отже, підсумовуючи викладене, слід зазначити, що усунення корупційних ризиків в діяльності державних службовців виключить можливість порушення ними законодавства України, позитивно вплине на покращення роботи органів державної влади та сприятиме підвищенню їх авторитету.

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ЩОДО МОЖЛИВОСТІ ЗНИЖЕННЯ ТА ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ

Існують такі групи *методів зниження ризиків*:

- технічні методи, засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.
- правові методи, такі, як: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо.
- організаційно-економічні методи включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є:

- розподіл ризику між учасниками проекту;
- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризику в плані фінансування.

Розподіл ризику здійснюється в процесі підготовки плану проекту та

контрактних документів. Для кількісного розподілу ризику в проектах можна використовувати модель, засновану на «дереві рішень». При цьому, кожний учасник виконує запланований проектом обсяг робіт та несе відповідну частку ризику у випадку невиконання проекту. Але найбільше ризикує інвестор. Тому потрібно враховувати, що труднощі в пошуку інвестора, як правило, збільшуються із збільшенням ступеня ризику, що покладається на інвестора.

Страховання ризику являє собою систему відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування та страхування від нещасних випадків.

Крім страхування, може застосовуватись перестраховання та співстрахування. Перестраховання – це страхування, відповідно до якого страховик передає частину відповідальності за ризики іншим страховикам. Ціллю такої операції є створення стійкого та збалансованого «страхового портфеля» для забезпечення стабільної та рентабельної роботи страхових компаній. Співстрахування – це метод вирівнювання та розподілу великих ризиків між кількома страховиками. При цьому кожен із них укладає із страхувальником окрему угоду. Однак, може виділятися і страховик-лідер, який бере на себе функції організатора.

Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат дозволяє компенсувати ризик, який виникає в процесі реалізації проекту, і, тим самим, компенсувати збої у виконанні проекту. Це спосіб боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість проекту, та розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проектів. Частина резерву завжди повинна знаходитися у руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися

інші учасники відповідно до контракту.

Першим етапом при використанні даного методу є оцінка наслідків ризиків, тобто сум на покриття непередбачених витрат. При цьому можна використовувати всі методи аналізу ризиків. Далі визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат та для яких цілей слід використовувати встановлений резерв.

Часткові ризики – це ризики, пов’язані з реалізацією окремих етапів (робіт) по проекту, але які напряду не впливають на проект у цілому.

У плані фінансування проекту обов’язково повинні враховуватись такі ризики, як: ризик нежиттєздатності проекту, податковий ризик, ризик несплати заборгованості та ризик незавершення будівництва.

Щоб мінімізувати ризики, можна використовувати систему з 5 контрольних точок, які проектному менеджеру потрібно поставити і контролювати:

1. Узгодження мети. Перед тим, як прописати технічне завдання, потрібно визначитися, що ви хочете отримати в результаті реалізації проекту.

Наприклад, проект у компанії – впровадження CRM. Хто будуть стейкхолдерами? – Власник бізнесу, директор, керівник відділу продажів, технічний підрядник. Чи однакові інтереси і очікування від CRM у всіх цих сторін?

– власник хоче інвестувати якомога менше грошей і отримати хороший результат;

– РОП хоче мінімізувати ступінь своєї завантаженості в процесі адміністрування продажів;

– підрядники хочуть якомога більше вам продати і заробити більше грошей.

І проектний менеджер повинен узгодити всі ці бачення, знайти компроміс, затвердити мету проекту і етапи його реалізації. Тому спочатку переконайтеся, що всі сторони однаково розуміють мету проекту, і очікуваний результат у всіх один.

2.Управління ризиками. Починати управляти ризиками потрібно вже на етапі планування. Для цього страхуйте себе по:

– **часу.** Краще закладати близько 20% люфту часу в терміни проекту, щоб закінчити його заздалегідь і мати можливість виправити якісь проблеми;

– **фінансам.** Якщо говоримо про фінансове планування, то теж потрібно закладати люфт в 10% -30%, щоб мати можливість покрити форс-мажори;

– **команді.** Переконайтеся, що команда, яка входить в проект, має необхідні компетенції для його виконання і потенціал до злагодженої роботи. Важливо, щоб команда не загрузла в конфліктах, які можуть вбити проект. Добре, коли команда працює разом не перший день – це теж свого роду страховка.

3.Наявність єдиної системи постановки задач. Ця система повинна бути зрозумілою всім. Всі проектні задачі повинні ставитися і контролюватися в одному просторі. Проблеми з комунікацією починаються, коли ми пишемо повідомлення в Telegram, тут же ставимо задачу в Trello, потім телефонуємо і даємо цінні вказівки команді, а потім ще в Viber надсилаємо повідомлення і на електронну пошту пишемо лист. Тоді частина інформації точно загубиться. Система повинна бути єдиною.

4.Мітинги. Система комунікацій по проекту вибудовується через мітинги. Вони повинні бути регулярними, а всі учасники повинні знати порядок денний.

Мітинги – це не спілкування заради спілкування, а координація. Вони повинні проходити не раз на місяць, а раз на тиждень або щодня – в залежності від проекту. Важливо під час мітингів ділитися інформацією про те, як йде робота над проектом, які складнощі виникають і як їх можна виправити.

Якщо проєкт переконаний, що всі учасники проєкту знають, коли запланований мітинг, де він буде проходити і який порядок денний, то контрольну точку можна вважати виконаною.

5.Гнучкість. Незважаючи на всі обережності, при реалізації проєкту обов’язково щось піде не так. В цьому випадку не потрібно рвати на собі волосся і кричати, що все пропало. Просто зберіть мітинг з командою і скоригуйте план проєкту.

Планування – безцінне. Сліпе дотримання плану – марне. Тому будьте гнучкими. Якщо через форс-мажори ви бачите, що не здатні досягти потрібних КПІ, ви можете їх переглянути, але так, щоб мета, про яку ви домовилися в першому пункті, була досягнута.

Ризики в антикризовому управлінні класифікуються як виробничі, фінансові, інвестиційні, ринкові, політичні та ризики, які зв’язані з властивостями особистості. Характеристики ризиків та способи їх оптимізації наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Виробничі ризики	
Неоптимальний розподіл ресурсів	○ чітко визначити пріоритети в розподілі ресурсів в залежності від планованої кількості вироблених продуктів
Помилки керівників	○ запровадити систему контролю і дублювання у вузлових ланках бізнесу;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ змоделювати можливі наслідки помилок при виконанні найбільш дорогих проектів; ○ провести ділові ігри.
Невдоволення співробітників	<ul style="list-style-type: none"> ○ продумати соціально-економічні програми, з урахуванням вимог часу
Непередбачені обставини (стихійні лиха)	<ul style="list-style-type: none"> ○ запровадити страхування майна підприємства
Дорожньо-транспортні випадки	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування наземного транспорту; ○ обов'язкове особисте страхування від нещасних випадків на транспорті; ○ обов'язкове страхування громадянської відповідальності власників транспортних засобів.
Знищення або псування вантажу при транспортуванні	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування вантажу і багажу
Втрати від недбалості працівників	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування відповідальності перед третіми особами
Матеріальний або моральний збиток через нечесність службовців	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування відповідальності перед третіми особами
Припинення ділової активності	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування фінансових ризиків

Смерть або захворювання керівника або ключового працівника	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування фінансових ризиків; ○ добровільне страхування життя; ○ добровільне страхування від нещасного випадку
Фінансові ризики	
Неправильне співвідношення показників фінансової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ○ знайти спосіб підвищити рентабельність інвестицій у свій бізнес
Пасивність капіталів або надмірно висока їхня концентрація	<ul style="list-style-type: none"> ○ грамотне управління фінансами, ○ своєчасне розміщення пасивних коштів у проекти, що приносять прибуток, ○ надання вигідних кредитів
Неможливість погашення кредитних засобів	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування кредитів
Збільшення відсотка оподаткування	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування фінансових ризиків
Невиконання договірних зобов'язань	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування фінансових ризиків, ○ добровільне страхування відповідальності перед третіми особами.
Інвестиційні ризики	
Неповернення інвестованих коштів	<ul style="list-style-type: none"> ○ добровільне страхування інвестицій

Зниження депозитних ставок	○ добровільне страхування фінансових ризиків
Неякісний інвестиційний проект	○ якісний підхід до добору інвестиційного проекту або фахівців-розробників
Ринкові ризики	
Економічні коливання і зміни попиту	○ постійне прогнозування їх і облік у планах діяльності
Дії конкурентів	○ передбачати можливі дії конкурентів (на основі систематичного аналізу їхньої діяльності) і враховувати у своїх рішеннях
Зміна цін і рівня прибутку	○ науково обґрунтовані прогнози цих факторів для планування і проведення подальшої діяльності
Невиправдано обраний проект (вид діяльності)	○ ретельно перевірити всі аргументи “за” і “проти” і, якщо треба, використовувати комп’ютерне моделювання, щоб точно прорахувати всі варіанти
Політичні ризики	
Політичні події, що мають важкі наслідки для даного бізнесу	○ пам’ятати, що їх не завжди можна передбачити і підстрахуватися від них, але треба вміти мобілізувати себе
Ризики, пов’язані з властивостями особистості	

Мотивований	○ враховувати, що ризик може виступати як діяльність, усвідомлена, і що припускає одержання певного задуманого результату
Невмотивований	○ враховувати, що ризик може виступати у вигляді самостійного мотиву діяльності
Цілеспрямований	○ враховувати, що може виявлятися ризик, наповнений сторонніми мотивами, що мають або негативне, або позитивне забарвлення
Безкорисливий	○ враховувати, що може виявлятися ризик, очищений від сторонніх мотивів
Надситуативний	○ враховувати, що ризик як особлива форма прояву активності суб'єкта пов'язаний з існуванням “надситуативної активності”, що становить собою здібність суб'єкта підніматися над рівнем вимог ситуації

Щоб оцінити імовірність тих або інших утрат, обумовлених розвитком подій по непередбаченому варіанту, при цьому насамперед слід знати усі види втрат і вміти їхній заздалегідь обчислити або вимірити як ймовірні прогнозні розміри.

Випадковий розвиток подій може приводити не тільки до втрат у вигляді підвищених витрат ресурсів і зниження кінцевого результату, а також може збільшити витрати одного виду ресурсів і знизити витрати іншого виду (поряд з підвищеними витратами одних ресурсів може спостерігатися економія інших).

Якщо випадкова подія впливає на кінцеві результати діяльності, а також має несприятливі та сприятливі наслідки, то при оцінці ризику треба в однаковій мірі враховувати і ті, і інші.

При визначенні сумарних можливих утрат варто відраховувати з розрахункових утрат супровідний їхній виграш.

Отже, управління ризиком здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу проекту за допомогою моніторингу, контролю та необхідних коригуючих дій. Здійснює це проект-менеджер у тісній взаємодії з усіма учасниками проекту.

Практичне заняття №4. Діагностика кризових ситуацій в процесі управління

Мета: ознайомитися із основними методами діагностики кризових явищ та визначити можливості їх застосування

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 5, основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 5 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. У чому полягає зміст поняття «діагностика»?
2. Важливість діагностичних досліджень для визначення наявності і глибини кризи, шляхів і засобів виходу з кризового стану.
3. Які існують етапи діагностики кризового стану?
4. Які Вам відомі способи проведення моніторингу?
5. З чого складається моніторинг стану державного антикризового управління?
6. В чому полягає роль і значення моніторингу в системі державного антикризового управління?
7. В чому полягає роль і значення моніторингу в системі антикризового управління підприємством?
8. Роль інформації в діагностиці криз.
9. Яку роль в діагностиці криз відіграє інформація?
10. Профілактика кризових ситуацій у сфері державного управління.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

КЕЙС «У семи няньок дитина без ока»

Постановка завдання.

Уявіть, що під час планування антикризових заходів певні задачі та повноваження були покладені одразу на двох виконавців. Чи можна «заплющити очі» на дублювання управлінських та процесуальних функцій різними підрозділами?

Варіанти відповідей:

а). так, можна знайти того, на кого перекласти відповідальність у випадку невдалої реалізації антикризової стратегії;

б). так, чим більше людей займається однією справою – тим краще;

в). ні, це створює хаос в управлінні, проте я не буду втручатися поки воно хоча б якось працює;

г). ні, функції кожного співробітника мають бути чітко визначені. Дублювання функцій, особливо під час кризи, не допускається.

Вашу відповідь обґрунтуйте (до 1 сторінки письмового тексту).

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Постановка завдання.

Розробіть і презентуйте програму змін для України «Дорожня карта реформ» у напрямку «Економіка і сталий розвиток» на основі обговорення таких питань:

- Які проблеми, на Вашу думку, має вирішити реформа?
- Які першочергові цілі і завдання реформ?
- Визначте перелік органів влади, відповідальних за ухвалення рішень.

Під час виконання завдання студенти орієнтуються на питання, які окреслені в завданні, та відповіді заносять у таблицю**:

Дорожня карта реформ в Україні

Напрямок: Економіка і сталий розвиток

<i>Сфери державної політики</i>	<i>Проблеми, які має вирішити реформа</i>	<i>Цілі/завдання реформи</i>	<i>Хто приймає рішення (органи влади)</i>
Економічний розвиток		Ціль 1 Ціль 2 Ціль ...	
Податкова і бюджетна реформа			
Реформа фінансового сектору та пенсійної системи			
Реформа енергетичного сектору			
Охорона довкілля і сталий розвиток			

** якщо потрібно, описову частину можна доповнити після таблиці.

Завдання 2 та 3 виконуються *письмово*.

Матеріал для ознайомлення до Практичного заняття 4.

ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність підприємств, як показує практика їхнього господарювання, рано чи пізно зіштовхується з явищами, процесами, факторами впливу, які починають пригальмовувати їхній розвиток, спричинюючи негаразди в одній

або багатьох підсистемах функціонування – виробничій, збутовій, фінансовій, логістичній тощо. Такий вплив може мати помірні негативні наслідки, а може призвести й до економічного банкрутства як крайньої форми прояву такого впливу. Відтак, слід вести мову про виникнення в діяльності підприємства кризового стану, потрапивши в якій підприємству вже набагато важче функціонувати в ринковому середовищі.

Інтенсивність змін в економічному середовищі країни, що супроводжується високим рівнем невизначеності та зростанням кількості факторів негативного впливу на діяльність сучасних підприємств, зумовлює необхідність адаптації, удосконалення основ діагностування його діяльності. Впровадження процесів діагностики дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін середовища, знайти шляхи максимально ефективного використання цих змін для зовнішньо- та внутрішньогосподарської діяльності.

Діагностика – це процес дослідження стану об’єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання їх у перспективі засобом прийняття ефективних управлінських рішень.

На користь використання такого інструменту як діагностика, в контексті сучасного стану українських підприємств, вказує значна кількість факторів, основні серед яких узагальнено нами на рис. 4.1.

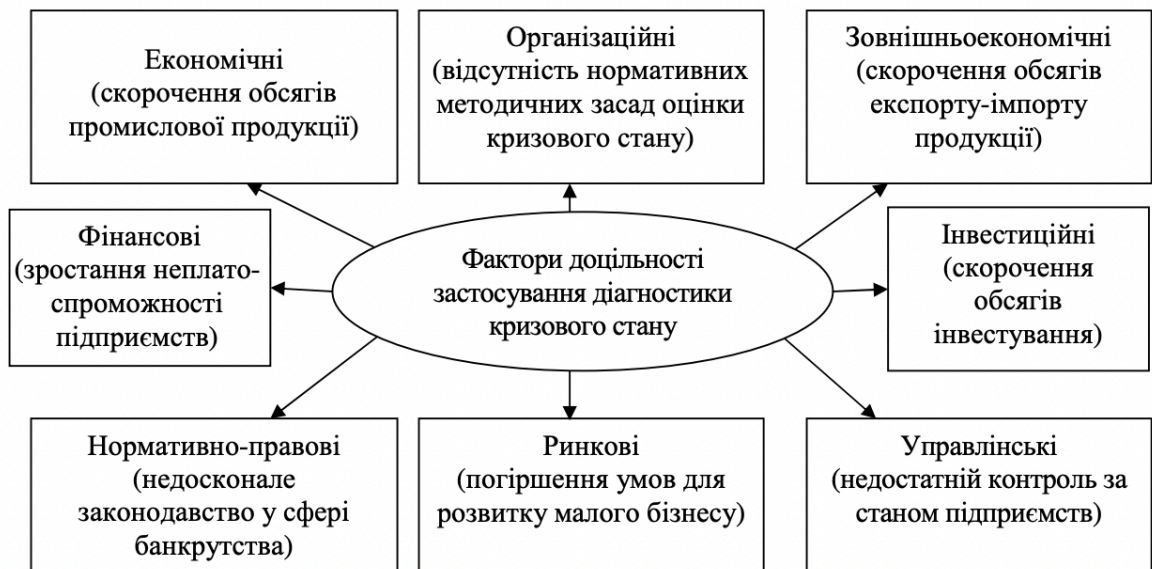


Рис. 4.1. Фактори, що визначають доцільність використання діагностики кризового стану підприємства

Діагностика кризового стану підприємства – це процес визначення рівня відповідності визначених параметрів функціонування підприємства встановленим для них нормативам з метою оприділення ступеня загрози кризового стану та розробки превентивних заходів для його уникнення або подальшого подолання.

Результати аналізу публікацій учених є основою узагальнення характеристики діагностики кризового стану підприємства як наукової категорії (рис. 4.2).

Таким чином, реалізація діагностики кризового стану підприємства вимагає використання таких методів і моделей, які здатні зробити цей процес максимально точним і об’єктивним.

Діагностика численних погроз фінансової неспроможності, організаційної дисфункції й інших аномалій є основними аспектами, що визначають спрямованість процесів антикризової діяльності в цілому. Тому можна вважати, що діагностика є специфічною функцією антикризового

управління – відправний пункт для прогнозу альтернативного розвитку підприємства.



Рис. 4.2. Узагальнена характеристика діагностики кризового стану підприємства

Діагностика являє собою процес визначення і попередження причин «хвороб» підприємства. Залежно від факторів впливу на підприємство, складності досліджуваних систем можна виділити різні види і типи діагностики, основними напрямками якої найчастіше виступають: діагностика як елемент загального менеджменту, діагностика як елемент

упереджувального оздоровлення та діагностика кризового стану підприємства (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Класифікація типів і видів діагностики

Для підприємств важливим є використання різних видів діагностики окреслених напрямків з метою мінімізації руйнівного впливу проблем функціонування і виникнення кризового стану. В процесі функціонування та розвитку підприємства різні види та типи діагностики можуть характеризувати процеси інтегрування, адже щодня на підприємстві мають місце різноманітні проблеми, що здатні спричинити появу локальних криз, накопичення яких призводить до глобальної катастрофи на підприємстві. Відтак, важливим завданням під час проведення діагностики є пошук і вибір ознак, які дозволять дослідити й описати діагностовану систему, яка складається з різних елементів, які є не рівноцінними (рис. 4.4). Деякі

характеристики розкривають одні властивості, а наступні – зовсім інші, які не можна порівняти між собою.

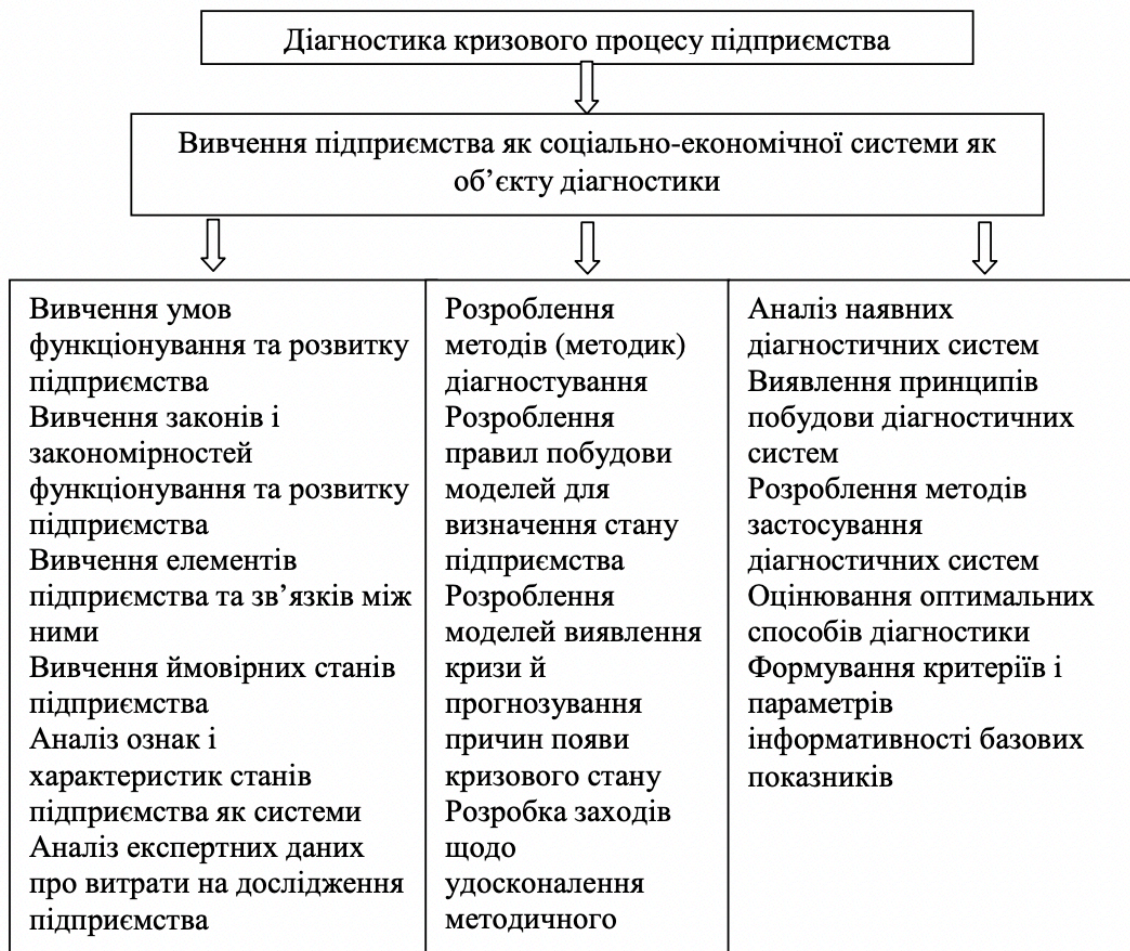


Рис. 4.4. Предмет дослідження діагностики в антикризовому управлінні

Важливим моментом в процесі діагностики є вивчення дотримання підприємством законів і закономірностей їхнього функціонування та розвитку, розробки заходів з удосконалення методичного апарату діагностики. Для ефективності проведення дослідження і підтвердження достовірності отриманих результатів в процесі діагностики важливим є вивчення особливостей різних станів підприємства, а також можливість їх переходу з одного в інший (рис. 4.5).

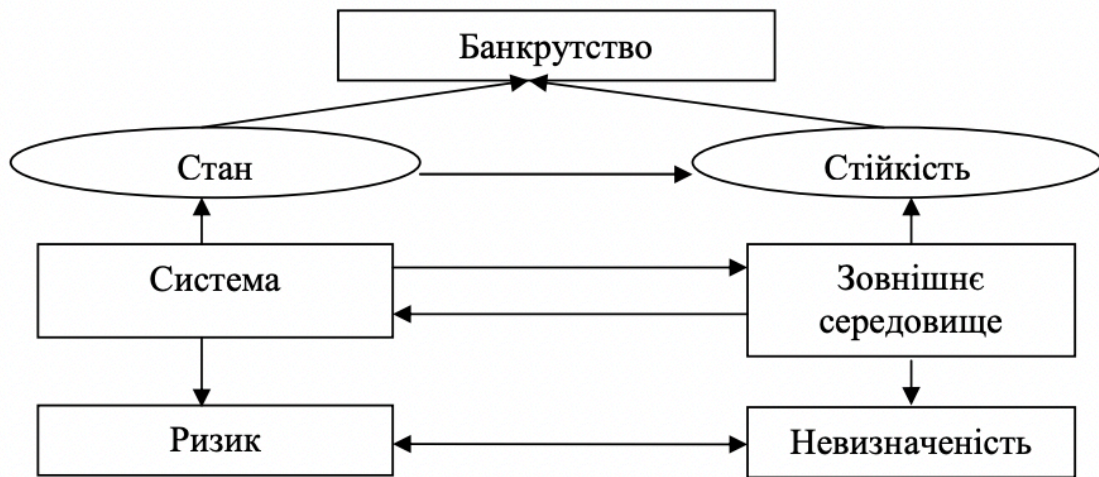


Рис. 4.5. Структурно-логічна схема діагностики банкрутства підприємства

Загострення фінансової кризи у світогосподарській системі спонукає до пошуку шляхів стабілізації фінансового стану підприємств, а тому вимагають додаткового дослідження в сфері діагностики.

Наукові розробки в області діагностики фінансово-економічної стабільності дозволяють досить чітко зробити оцінку не тільки фінансового стану, а й визначити внутрішній потенціал підприємства. Для стабільного розвитку будь-якого підприємства необхідне дослідження параметрів зміни ресурсного потенціалу й прогнозування зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування антикризової діяльності підприємства.

Моделі діагностики економічного стану підприємства

Мета діагностики економічного стану підприємства повинна йти в розрізі його загальної місії. Це спонукає до застосування в різних обставинах чітко визначених моделей діагностування, що забезпечуватиме ефективне управління діяльністю підприємств і корпорацій, як до настання кризового стану, так і в умовах кризи чи у післякризовий період.

Розв'язання проблеми вибору моделі діагностування економічного стану підприємств як складової стратегічних планів розвитку підприємств,

організацій та корпорацій знайшли своє відображення в працях українських і зарубіжних вчених. Тут слід виділити ряд моментів. По-перше, ряд науковців зробили акцент на розробці базових моделей діагностування, орієнтованих на розробки, що практично впроваджуються. По-друге, низка дослідників зупинилася на вивченні стандартних моделей діагностування економічного стану підприємств, які спираються на прогресивні технічні рішення, аналіз і оцінку, базуються на типових інструкціях, положеннях. По-третє, ще є коло вчених, які відвели найважливішу роль концептуальним моделям діагностики, які використовуються для комплексної оцінки економічного стану підприємств. Такі підходи й викликають особливу зацікавленість, адже використовуються за умов запровадження стратегічного управління на підприємствах.

Доцільність застосування інноваційних моделей діагностування економічного стану підприємств полягає в індивідуалізації підходу, адже кожне окремо узятє підприємство являє собою унікальну складну й динамічну систему, що постійно розвивається, а тому вимагає чіткого визначення можливостей виробничо-технологічних змін на підприємстві, рівня кваліфікації персоналу, фінансових можливостей, запровадження організаційних змін, враховує потенційні можливості та загрози, етап життєвого циклу підприємства тощо. Це дозволяє точно визначити пріоритети розвитку підприємства, підійти до вибору стратегії, яку слід узяти за базову принаймі у короткостроковому періоді, врахувавши усі особливості формування конкурентоспроможності підприємства. Це й дозволяє обрати вірний шлях подальшого розвитку підприємств господарського комплексу України.

Діагностика як процес розпізнавання стану досліджуваного об'єкта за непрямими ознаками в системі управління діяльністю підприємств поступово

втрачає свою роль, зміст і значення для підвищення ефективності господарювання, отримання кінцевих результатів діяльності, адже це пов'язано із застосуванням переважно базових і стандартних моделей діагностування, що в умовах наростання кризових явищ є неприпустимою помилкою, адже викликає часткове вирішення проблем і, як наслідок, низьку ефективність впроваджуваних заходів.

Проте, застосування в практиці управління базових і стандартних моделей діагностики економічного стану підприємств пов'язано з відносною простотою їх застосування, більш низькими витратами, можливістю використання практично в будь-яких ситуаціях, але, як свідчить дослідження, не позбавлено недоліків і свідчить на користь застосування концептуальної моделі (табл.4.1).

Таблиця 4.1.

Коротка характеристика моделей діагностування економічного стану підприємств

Показники	Базова модель	Стандартна модель	Концептуальна модель
1. Швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень	Висока	Достатня	Низька
2. Витрати на використання моделі	Низькі	Середні	Високі
3. Характер діагностики	Часткова	Часткова	Комплексна
4. Рівень використання стандартної системи показників аналізу та оцінки	Високий	Високий	Низький

5. Простота застосування моделі	Висока	Висока	Низька
6. Рівень розв'язання стратегічних завдань	Низький	Низький	Високий
7. Ефективність застосування	Низька	Низька	Висока
8. Перспективність застосування	Низька	Низька	Висока

Щодо визначення майбутніх перспектив, то найдоцільніше застосування має концептуальна модель діагностування економічного стану підприємств. Основною метою використання такої моделі, як свідчить практика, є встановлення рівня економічного розвитку підприємств з метою прогнозування його подальших перспектив. На користь її впровадження свідчить й той факт, що в ринкових умовах виключна роль комплексної економічної діагностики підприємств. Це пов'язано з тим, що підприємства набувають самостійність та несуть повну відповідальність за результати своєї виробничо-господарської діяльності перед власниками, персоналом, банком та кредиторами. Ринкові умови вимагають від підприємств зростання ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та керування підприємством, активізації діяльності підприємства. На базі результатів комплексної економічної діагностики, як правило, приймаються стратегічні управлінські рішення для здійснення заходів щодо покращення діяльності підприємства.

Разом з тим, необхідність структурної перебудови економіки України викликає потребу активного впровадження інноваційних засад функціонування та розвитку підприємств, створення умов для швидкої

мобілізації зусиль, вирішення тактичних завдань та формування стратегічних пріоритетів, підставою для яких є прийняття ефективних управлінських рішень. Це означає, що роль концептуальної моделі поступово зменшується, і вона все більше і більше тяжіє до інноваційної моделі, здатної вирішувати проблеми, мінімізуючи негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Користь застосування інноваційної моделі діагностування економічного стану підприємств є незаперечною, а її переваги над концептуальною моделлю – досить значними (табл. 4.2).

Таким чином, набір показників, що застосовуються у діагностиці кризового стану підприємства, є достатньо різноманітним і дискусійним. Крім того, в різних дослідженнях пропонуються різні назви одного показника за однакового алгоритму розрахунку та різні алгоритми розрахунку за однакової назви показників. Ще й досі вчені-економісти не дійшли єдиної думки щодо системи коефіцієнтів для проведення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Ситуація ускладнюється й тим, що досить важко зробити однозначний висновок про стан підприємства на основі системи фінансових показників, оскільки при досить великій кількості коефіцієнтів певна їх частина може відповідати нормативним значенням, а інша – матиме значення нижче нормативних. Крім того, зміни величин коефіцієнтів у динаміці важко однозначно інтерпретувати, оскільки чисельник і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюються в часі.

**Відмінності концептуальної та інноваційної моделей
діагностування економічного стану підприємства**

Концептуальна модель діагностування		Параметри оцінки		Інноваційна модель діагностування
Повільна, пов'язана зі складністю та тривалістю комплексного економічного обстеження стану підприємства	◀	1. Швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень	▶	Зростає, адже використовується в гнучких організаційних структурах, пристосованих до змін і швидкого обміну інформацією між різними рівнями управління
Максимально можлива, що ускладнює процес діагностування	◀	2. Система показників діагностування	▶	Уніфікована, спрямована на використання уточнених показників і моделей діагностування стану
Високий, скорочується в міру підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства	◀	3. Рівень затрат	▶	Оптимальний, адже забезпечує більше зростання ефективності роботи, порівняно з концептуальним підходом
Зростає з реалізації коротко- до довгострокових цілей	◀	4. Вплив на коротко-, середньо- і довгострокові цілі	▶	Рівнозначний, спрямований на досягнення цілей будь-якого горизонту планування
Наявна, але повільна, пов'язана із значними витратами в процесі діагностування	◀	5. Реалізація інноваційно-інвестиційного менеджменту	▶	Ефективна, виходить з принципів максіміну
Реалізується комплексно в цілях перешкоджання виникненню проблем на підприємстві	◀	6. Діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу	▶	Носить випереджаючий щодо виникнення проблем характер
Використовуються в міру отримання результатів діагностування стану підприємства	◀	7. Контроль, аудит, моніторинг	▶	Носять наскрізний та поточний характер
Фінансування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління та відповідають потребам підприємства, але є значними	◀	8. Інноваційно-інвестиційна діяльність	▶	Фінансування, розробка та запровадження мінімізуються в часі, обсягах і якості реалізації
Прогнозований, систематичний, мінімізується шляхом диверсифікації	◀	9. Ризик	▶	Практично відсутній завдяки постійному контролю та моніторингу діяльності

МЕТОДИ АНАЛІЗУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Державне антикризове регулювання – макроекономічна категорія, що відображає відносини, які виникли при організаційно-економічних і правових діях держави для захисту підприємств від кризових ситуацій. Воно виходить із аналізу ситуації та максимально конкретної мети розробки інструментів, здатних подолати кризові ситуації.

Методи аналізу кризових явищ:

I. Діагностика

II. Прогнозування

III. Моніторинг

I. Діагностика як метод оцінки кризових явищ.

Діагноз – у перекладі з грецької означає розпізнавання, визначення.

Діагностика – визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, вияв в них слабких ланок та вузьких місць.

Діагностика кризи – процес вивчення певних властивостей, показників, що характеризують як функціонування та розвиток самої системи, так і її зовнішнє середовище.

Мета діагностики – встановити діагноз об'єкту дослідження та надати висновки щодо його стану на дату завершення цього дослідження та на перспективу.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на покращення діяльності всіх складових систем та засобів їх реалізації. Завдання діагностики тісно переплетені з іншими завданнями – прогнозом та аналізом походження кризи.

Об'єктом діагностики може бути як складна динамічна система (розвиток країни, окремих галузей, організацій), так і будь-який елемент цієї

системи (внутрішнє середовище, певні види ресурсів, організаційна структура, організаційна культура тощо) (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Методологічна структура діагностики кризи

Вимоги до процесу діагностики (рис. 4.8):

Автентичність – ґрунтується на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду та форми представлення).

Об'єктивність – ґрунтується на принципі незалежності від суб'єктивного погляду дослідника і вимагає створення процедури оцінки та розробки програми дослідження.

Точність – ґрунтується на вимозі відтворення досліджень.



Рис. 4.8. Вимоги до процесу діагностики

Етапи діагностики кризи:

I – якісної ідентифікації об'єкту – встановлення приналежності об'єкту до певного класу чи групи об'єктів (має на увазі визначення у об'єкту таких параметрів, що є загальними для певної сукупності об'єктів).

II – кількісної ідентифікації об'єкту – виявлення розбіжності об'єкту, що діагностується від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Діагностика починається з аналізу. На основі аналізу виявляються загальні закономірності і загальні патології розвитку.

Діагностика здійснюється різними методами:

- аналітичними,
- експертними,
- лінійного програмування,
- динамічного програмування,
- діагностикою на моделях.

Аналітична діагностика передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок і т. п.

Експертна діагностика будується на інформації, одержуваної для цілей діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань. У цій діагностиці використовується велика кількість прийомів і методів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів і показників порівняльної економічної ефективності та ін.

Лінійне програмування – математичний прийом, використовуваний для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату.

Динамічне програмування – обчислювальний метод для вирішення завдань управління певної структури, коли задача з n перемінними представляється як багато шаговий процес прийняття рішення.

У цьому випадку дослідження проходить три етапи:

I етап – побудова математичної моделі (діагностика на моделі являє собою процес отримання інформації про об'єкт, що діагностується за допомогою модельних імітацій);

II етап – рішення управлінського завдання;

III етап – аналіз та узагальнення отриманих результатів.

Для того, щоб встановити відхилення від норми необхідно порівняти еталон, сукупність чи групу параметрів (якісних та кількісних характеристик) – базу порівняння з аналогічними фактичними.

Види діагностики за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Види діагностики
По області дослідження	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Системна (діагностика об'єкта як системи) ✓ Аспектна
За значущістю отриманих в процесі управління результатів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стратегічна. ✓ Тактична ✓ Оперативна
По предмету дослідження	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Управлінська ✓ Економічна ✓ Фінансова
За періодичністю дослідження	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регулярна ✓ Одноразова
За орієнтацією вирішуваних завдань дослідження	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зовнішня ✓ Внутрішня
За місцем в арбітражному процесі	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Судова ✓ Досудова

Таблиця 4.4

Види діагностики за ступенем формування методичного підходу

За ступенем формування методичного підходу	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Кількісні ➤ Якісні ➤ Комбіновані
За характером залежності результативного і факторних ознак	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Детерміновані ➤ Стохастичні
За складом критеріїв	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Однокритеріальні ➤ Багатокритеріальні
За територіальною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Зарубіжні ➤ Вітчизняні
За статусом	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Авторські ➤ Законодавчо регламентовані

За місцем в антикризовому управлінні	➤ Методи досудової діагностики ➤ Методи судової діагностики
Залежно від ступеня деталізації дослідження	➤ Експрес-діагностика ➤ Поглиблений аналіз

Варто використовувати методи антикризового управління вже на випереджаючій стадії розвитку кризових процесів для того, щоб не лише мати можливість зменшити чи локалізувати вплив кризових явищ, а й уникнути їх (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Порівняльна характеристика антикризової та кризової діагностики

II. Прогнозування як метод оцінки кризових явищ. Прогнозування як соціально-ціннісне розуміння майбутнього досліджується в різноманітних формах – від простої екстраполяції досягнутих результатів діяльності до наукових концепцій суспільного розвитку людства.

Найменше дослідженою проблемою методологічного характеру є аналіз і стратегічне прогнозування в системі взаємозалежності і зв'язків суспільного

розвитку, зокрема взаємозалежності із стратегічним плануванням та стратегічним управлінням.

Головна функція стратегічного прогнозування, на думку вчених, полягає у попередженні аномальних та кризових явищ соціального розвитку шляхом розробки та реалізації теоретично обґрунтованої програми суспільних дій.

Прогнозування містить:

1. Цільовий блок – досліджується вихідний момент соціально-економічного розвитку держави, виявляються тенденції та основні проблеми. У процесі ранжування виокремлюється декілька основних проблем, визначається характер і напрями розвитку держави. По суті, йдеться про ті проблеми, для вирішення яких доцільна першочергова концентрація дефіцитних ресурсів. Логічним завершенням цільового блоку є формування субординційної системи цілей близької перспективи.

2. Прогнозно-аналітичний блок. Тут узагальнюються результати попередньо розроблених прогнозів розвитку держави. Спільна ув'язка прогнозів здійснюється на «виході» з блоку, тобто при формуванні цілісної системи попередніх прогнозів довготривалого розвитку держави. Така послідовність дає можливість звести до мінімуму необхідність багатократних коригувань у конкретних прогнозах.

3. Блок урахування зовнішніх факторів, які, природно, бралися до уваги й раніше, але саме тут їх досліджено найдокладніше, оскільки вони більшою мірою впливають на вибір варіантів соціально-економічного розвитку держави в перспективі.

На цій стадії виконується остаточне узгодження цілей і ресурсів, причому можливе (й доцільне) скорочення кількості цілей або зміна їх

субординації. Розробка цього блоку завершується взаємозв'язком економічного, соціального, екологічного аспектів державного розвитку.

4. Концептуальний блок. Він формується на основі системи попередніх прогнозів, що впливають із урахування зовнішніх чинників відповідно до системи цілей. Цей блок є завершальним, зведеним. Розробляючи його, концепція державного розвитку набуває цільового характеру. Деякі розділи з цього блоку переходять в розряд цільових комплексних програм, але конкретна розробка й реалізація цих програм виходить за межі концепії. Розглянута схема формування концепції стратегічного розвитку держави має необхідну маневреність, тобто враховує національну специфіку, дає змогу вносити необхідні корективи.

Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого держава прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє. Результатом є письмовий документ, що спрямовує державу та її громадян на досягнення майбутніх цілей. Важливе значення оптимального й ефективного стратегічного планування полягає в його спроможності визначати центральні й поточні проблеми. Тому стратегічне планування слід розглядати як важливий інструмент організаційного управління.

Стратегічне планування передбачає високий ступінь централізації рішень та високу ймовірність узгодження рішень. **Процес планування передбачає:**

– Формування бачення для уряду. Урядові лідери повинні бачити перед собою загальну мету або очікуваний результат реалізації стратегічного плану. Зазвичай, це означає реалізацію ключових елементів національного бачення, виразником якого є президент.

– Аналіз політичного середовища. У процесі стратегічного планування лідери повинні враховувати сильні та слабкі сторони уряду, а

також можливості та загрози, що існують як всередині, так і за межами уряду. Цей аналіз повинен враховувати різні фактори, що можуть вплинути на діяльність уряду, включаючи політичну та економічну ситуацію, ресурси, зовнішні фактори тощо.

– Визначення стратегічних цілей. Відштовхуючись від національного бачення та завдань уряду, а також проведеного аналізу політичного середовища, вищі посадові особи визначають стратегічні цілі, яких повинен досягти уряд протягом певного часу. Цілі повинні бути якомога конкретнішими, вимірюваними, прийнятними для тих, хто працюватиме над їх досягненням, реалістичними та вчасними.

– Розробка плану дій для досягнення цілей. План дій є ключовим елементом стратегічного планування. Планування є засобом визначення шляху досягнення стратегічних цілей. Плани дій визначають, яку роботу слід провести, щоб досягти стратегічної мети, хто проводитиме кожну з робіт та протягом якого часу.

– Написання та розповсюдження плану. Подана вище інформація викладається у формі документу, який надсилається до вищестоящих державних органів. Після затвердження плану Президентом та Прем'єр-міністром, він повинен набути широкого розповсюдження серед громадськості, щоб забезпечити гласність та відповідність системи.

– Завершення, оцінювання результатів. Цю важливу стадію досить часто ігнорують, і це може підірвати успіх багатьох зусиль планування.

Експерти-практики при стратегічному плануванні виконують такі функції:

– орієнтація на вирішення проблем, що виникатимуть у майбутньому;

– визначення можливостей організації, перешкод і обмежень;

- створення бази для використання можливостей у своїх цілях;
- уникнення або зведення до мінімуму перешкод чи обмежень;
- орієнтація на досягнення цілей;
- використання стратегії для швидкого переходу від постановки проблеми до її вирішення;
- поступове вирішення проблеми з дотриманням порядку виконання;
- прагнення до багатократного узгодження рішень;
- організація процесу систематичного вивчення змін з метою врахування їхнього впливу на вирішення проблеми;
- встановлення бази для прийняття рішень на всіх рівнях;
- надання рекомендацій для пошуків необхідних ресурсів і виявлення організаторських здібностей для досягнення цілковитого виконання своїх наказів;
- можливість формування групи учасників і забезпечення їх організованих дій.

III. Моніторинг як метод оцінки кризових явищ. Термін «моніторинг» має англійське походження, і в дослівному перекладі означає: monitoring, від лат. monitor – спостережний.

Вперше термін «моніторинг» використано на Стокгольмській конференції Організації Об'єднаних Націй (далі ООН) з проблем довкілля, яка проходила 5-16 червня 1972 р. Саме тоді було запроваджено систему моніторингу навколишнього середовища. Перші пропозиції з приводу такої системи були розроблені експертами спеціальної комісії SCOPE Наукового комітету з проблем довкілля в 1979 р. Систему повторних досліджень однієї та більшої кількості подій чи явищ, у просторі та часі, з визначеною метою, і

відповідно до підготовленої програми, було запропоновано назвати моніторингом.

Моніторинг (англ. monitoring, нім. Monitoring) – комплекс наукових, технічних технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів.

Методологічно моніторинг – це проведення низки однотипних замірів досліджуваного об'єкта і подальший аналіз, оцінка, порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій, змінних і їх динаміки. В процесі державного управління моніторинг є одним із найважливіших атрибутів пов'язаний із дослідженням наукових проблем, спостереженням за ситуацією, що швидко змінюється. Цілеспрямованість проведення моніторингу передбачає вивчення сприятливих і негативних чинників, що впливають на управлінський процес.

За допомогою моніторингу відбувається документальне накопичення інформації про результати діяльності в галузі, регіоні, підприємстві, що дозволяє у будь-який момент провести експрес-оцінку управлінському процесу.

Існує цілий ряд різних підходів до проведення моніторингу і оцінки. Вибір стратегії і методик моніторингу визначається особливостями процесу і видами діяльності, а характер і зміст оцінки – її метою.

Під **циклом обробки інформації** в системі моніторингу слід розуміти послідовність дій щодо збору, групування, обробки, аналізу та передачі інформації про об'єкт моніторингу.

Структура системи моніторингу визначається її функціональним призначенням, особливостями об'єкту дослідження, переліком завдань тощо.

Види моніторингових досліджень:

– в екології моніторинг – це безперервне спостереження за станом довкілля з метою попередження небажаних відхилень за найважливішими напрямками;

– в соціології моніторинг – це визначення невеликої кількості показників, які відображають стан соціальної сфери, порівняння повторних замірів з базовими і нормативними показниками;

– в освітній системі моніторинг – це система організації, збору, зберігання, обробки і пошуку інформації про діяльність системи навчальних закладів, що забезпечує безперервне стеження за станом і прогнозування їх майбутнього;

– в медицині слово «моніторинг» означає постійне спостереження за здоров'ям пацієнтів, вимірювання концентрації лікарських препаратів, які застосовуються пацієнтом для визначення ефективності;

– в сільському господарстві моніторинг проводиться через спостереження за якісним й кількісним складом продукції, включаючи рослинний і тваринний світ, що дозволяють виділити й оцінити їхні стани й процеси, що відбуваються. Постійний моніторинг дозволяє виявити зміну якості продукції у вегетаційний період, включаючи вихідний контроль.

Різні види моніторингу можна проводити на певних територіальних рівнях: локальному, регіональному, глобальному (табл. 4.5), які відрізняються площею охоплення, мережею, програмами спостережень, об'єктами і предметами дослідження.

Таблиця 4.5

Класифікація систем моніторингу

Принципи класифікації	Наявні або розроблювані системи (підсистеми) моніторингу
-----------------------	--

Універсальні системи (територіально-просторово організовані)	Глобальний моніторинг (базовий, регіональний, імпактний рівні), у т.ч. фоновий і палеомоніторинг, державний, міждержавний, міжнародний моніторинги (моніторинг транскордонного переносу забруднюючих речовин)
Реакція основних складових біосфери	Геофізичний, біологічний (у т.ч. генетичний), екологічний, медико-біологічний, кліматичний, біоекологічний, геоєкологічний, біосферний моніторинги
Ступінь антропогенного порушення середовища	Моніторинг антропогенних змін в атмосфері, гідросфері, ґрунті, кріосфері, біоті. Моніторинг джерел забруднення, інгредієнтний моніторинг (окремих забруднюючих речовин, радіоактивних випромінювань)
Просторово-часовий підхід	Дистанційний, авіаційний

Об'єктами спостереження можуть бути:

- окремі місця і зони, розміри яких не перевищують десятки кілометрів (локальний моніторинг);
- локальні джерела підвищеної небезпеки: території поблизу місць поховання радіоактивних відходів, зони впливу АЕС, хімічні заводи (імпактний моніторинг);
- території площею до тисяч квадратних кілометрів (регіональний моніторинг);
- загальносвітові процеси і явища в біосфері та в екосфері Землі (глобальний моніторинг).

Система моніторингу на глобальному рівні, як правило, вибірково охоплює підсистеми регіонального та локального моніторингів.

За критерієм обрання предмета спостереження найбільшу практичну цінність мають екологічний, фоновий, глобальний, кліматичний види моніторингу.

До методів моніторингу відносяться:

- аналіз документів;
- статистичний аналіз;
- опитування;
- анкетування;
- аналіз повідомлень у ЗМІ;
- експертний аналіз;
- прогнозування.

Отже, моніторинг розвитку підприємства дозволяє своєчасно виявити помилковий напрям і запропонувати адекватну корекцію курсу на нормальний розвиток. Для її розробки необхідно враховувати, що криза — це не статичне явище, а динамічне, або процес, що потребує чітких знань про етапи розвитку цього процесу.

ВИКОРИСТАННЯ МОНІТОРИНГУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Моніторинг в державному управлінні – це система постійного спостереження за найважливішими поточними результатами, умовами та параметрами розвитку державного управління в розрізі окремих його сегментів з метою коригування та прогнозування.

Як вже зазначалось раніше, методи антикризового управління варто використовувати на випереджаючій стадії розвитку кризових процесів для

того, щоб не лише мати можливість зменшити чи локалізувати вплив кризових явищ, а й уникнути їх. Дана задача може бути досягнута **шляхом розробки та впровадження системи моніторингу**, що дозволить контролювати процеси та відстежувати тенденції за певними критеріями

Завдання моніторингу в державному управлінні:

- розроблення аргументованих висновків про те, як нормативно-правові акти, діяльність органів державної влади, рішення та діяльність органів місцевого самоврядування тощо відповідають стратегії політики в державі;
- визначення положень документів або фактів діяльності окремих суб'єктів, які можуть мати негативні наслідки, та оцінка масштабів таких наслідків;
- аналіз відповідності проектів нормативних правових актів, соціальних проектів та програм законним інтересам громадян, розроблення рекомендацій стосовно необхідності та можливості їх реалізації;
- оцінка ефективності окремих соціальних програм (державних та недержавних фондів); внесення пропозицій щодо вирішення існуючих соціальних проблем та вдосконалення складових соціальної політики держави.

Моніторинг – це один з інструментів механізму державного управління.

Як процедура, моніторинг повинен здійснюватися:

- поетапно,
- заздалегідь визначеним алгоритмом,
- з конкретно сформульованими цілями та завданнями,
- з урахуванням певних критеріїв та норм,
- у певному часовому відрізку, або з визначеними інтервалами в часі,

- згідно з основними принципами його здійснення,
- відповідно до концепції проведення моніторингу та стратегії розвитку галузі державного управління, в якій він застосовується.

Як інструмент державного управління, моніторинг є універсальним та здійснюється за узагальненим алгоритмом у будь-якій сфері державного управління але з урахуванням її специфіки.

Інформація, отримана від моніторингу в державному управлінні в певний момент, чи з визначеною періодичністю, власне, й забезпечує коригування важелів, методів, політики механізмів державного управління, забезпечуючи тим самим ефективність його функціонування. Лише забезпечення безперервної дії моніторингу, як інструменту механізму державного управління сприятиме підвищенню його ефективності загалом.

Розглядаючи моніторинг як інструмент механізмів державного управління, варто зазначити, що моніторинг, як елемент механізму, повинен здійснюватися також за відповідним механізмом.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють цілі та функції державного управління за допомогою управлінської діяльності. **Управлінська діяльність** – сукупність вироблених досвідом, науковими пізнаннями і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління.

Як засвідчили дослідження, моніторинг в державному управлінні виконує, в основному функцію діагностики.

Об'єктами моніторингу в державному управлінні є:

- нормативно-правові акти,
- закони та підзаконні акти,
- управлінські рішення,
- державна політика у будь-якій галузі.

Трактування терміну «моніторинг» в державному управлінні неоднозначне від вузького розуміння як сучасного виду аналізу - інтегрованої інформаційної системи як комплексного поняття, що є органічною частиною системи державного управління.

Основними структурними елементами моніторингу є механізми, які забезпечують організаційні структури інформацією щодо позитивного соціально-економічного, політичного становища так і щодо потенційно негативного становища. Такі механізми повинні відстежувати реальні зміни, запобігати негативному становищу і вивчати порядок санації стану середовища (рис. 4.10):



Рис. 4.10. Основні структурні елементи моніторингу

Беручи до уваги важливість інформації для державного управління, отриманої від моніторингу, логічно, що його проведення повинно базуватись на принципах з урахуванням рис державного управління.

З урахуванням основних визначень поняття моніторингу в різних сферах діяльності, використання моніторингу у державному управлінні, результатів соціологічного дослідження, ми систематизували, узагальнили і поновили основні принципи його проведення в державному управлінні.

Зокрема, принципи проведення моніторингу у державному управлінні сформовані з урахуванням рис управлінської діяльності – юридичної здатності, чіткості, виразності та інформаційності, що вимагає необхідності в постійному інформуванні та достовірності даних.

Узагальнені та систематизовані принципи проведення моніторингу в державному управлінні наступні:

- проблемна організація,
- відкритість для розвитку,
- пріоритет керування,
- цілісність,
- інформаційна доступність,
- оперативність,
- моделювання,
- відповідність,
- прогностичність.

Інституційна система моніторингу та оцінювання в Україні представлена:

- Кабінетом міністрів України,
- Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України,
- обласними державними адміністраціями,
- Департаментами регіонального розвитку,
- Державною службою статистики України :

Кабінет Міністрів України. Відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року Кабінет Міністрів України здійснює загальне керівництво процесом розроблення та контролю за

виконанням програм і, зокрема, має повноваження затверджувати їх, вносити зміни, припиняти виконання чи продовжувати термін виконання програм.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. До структури зазначеного міністерства входять: юридичний департамент, Управління правового забезпечення економічної політики, відділ правового забезпечення реального сектору економіки, відділ правового забезпечення бюджетної та фінансової діяльності, відділ правового забезпечення інвестиційної діяльності, сектор правового забезпечення промислової політики, Управління правового забезпечення регуляторної політики, розвитку підприємництва та технічного регулювання, відділ правового забезпечення у сфері регуляторної політики та розвитку підприємництва, відділ правового забезпечення політики технічного регулювання та захисту прав споживачів, та інші); Департамент економічної стратегії та макроекономічного прогнозування (Управління макроекономічного аналізу та прогнозування, відділ прогнозування національних рахунків, показників інфляції та платіжного балансу, відділ прогнозування міжгалузевого балансу та інші); Департамент розвитку підприємництва та регуляторної політики, Департамент координації міжнародних програм, Департамент залучення інвестицій, Департамент розвитку інновацій та інтелектуальної власності, Департамент міжнародного торговельно-економічного співробітництва та європейської інтеграції та інші.

Обласні державні адміністрації. Відповідальність за підготування програмних документів соціально-економічного розвитку регіонів несуть у складі обласних державних адміністрацій Департамент регіонального розвитку, який є структурним підрозділом обласної державної адміністрації, що входить до системи органів виконавчої влади. Відповідно до завдань Департамент регіонального розвитку аналізує стан і тенденції

соціально-економічного розвитку, секторів та галузей економіки області, проводить моніторинг та оцінку результативності реалізації державної регіональної політики, здійснює стратегічне планування розвитку області та бере участь у розробленні місцевих, державних цільових, регіональних і галузевих програм; забезпечує організацію відбору на конкурсних засадах інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватись за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку; аналізує стан споживчого ринку та ринку послуг; сприяє залученню інвестицій в економіку області за рахунок активізації пропагування зовнішньоекономічного потенціалу області; проводить державну реєстрацію іноземних інвестицій в області і договорів про спільну з іноземними партнерами інвестиційну діяльність; бере участь у забезпеченні реалізації державної політики з питань адміністративних послуг та регуляторної діяльності; виконує інші функції згідно з покладеними на нього завданнями.

Державний служба статистики України. Якісна та своєчасна статистична інформація про економічне, соціальне та екологічне становище України та її регіонів необхідна для подальшого вдосконалення державного управління і прийняття виважених, науково обґрунтованих рішень щодо забезпечення сталого розвитку національної економіки та соціальної сфери, залучення широких верств населення до обговорення актуальних питань і завдань подальшого розвитку країни.

Статистична інформація, розміщена на офіційному веб-сайті Держстату (www.ukrstat.gov.ua), є доступною та відкритою для всіх користувачів без будь-яких обмежень. Для отримання цієї інформації не потрібний спеціальний дозвіл, але у разі її використання з метою подальшого поширення користувачами обов'язково повинно робитись посилання на джерело отримання даних – «За даними Держстату України».

Зокрема, тенденції соціально-економічного розвитку України в регіональному зрізі простежуються за такими показниками:

- темп зростання (зменшення) валового регіонального продукту;
- показники реального сектору економіки;
- показники інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності;
- показники фінансового і соціального секторів;
- показники споживчого ринку.

У практиці існують такі підходи щодо визначення періодичності проведення моніторингу та оцінки:

- проведення моніторингу щороку;
- проведення моніторингу та підготування відповідної звітності щопівроку;
- проведення моніторингу поквартально,
- підготування відповідної звітності щороку.

Періодичність проведення моніторингу залежить від характеру показника, періодичності збору офіційної статистичної звітності щодо нього.

Отже, антикризове управління включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які направлені на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів. Успішне здійснення управлінських функцій можливе лише за умов, якщо відомі тенденції поведінки системи, її характеристики та ознаки стану, настання певних фаз й етапів розвитку. З іншого боку, для того, щоб вчасно розпізнати ознаки кризи, потрібно мати у своєму розпорядженні чітку систему критеріїв її оцінки; успішно боротися з кризою можна, тільки володіючи перевіреними і ефективними методами антикризового управління. Відповідно, перспективою подальших розвідок у даному напрямі є формування механізму адаптації соціально-економічної системи регіонального рівня до змін в умовах її функціонування; м'якого виходу соціально-економічної системи регіонального рівня із кризового стану; уникнення кризи соціально-економічної системи регіонального рівня.

Практичне заняття №5. Сутність системної кризи державного управління

Мета: отримати розуміння і навички розпізнавання кризового стану організації та визначення стратегічних орієнтирів при антикризовому управлінні підприємством.

Методичні рекомендації: завдання для студентів є обов'язковими до виконання та індивідуальні для кожного. Для виконання практичної роботи студент, в рамках свого завдання, знайомиться з теоретичним матеріалом, викладеним у основній частині курсу, запропонованим додатковим матеріалом, а також проводять самостійний пошук потрібних матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Виконуючи практичні завдання, студент набуває:

- досвід роботи з науковою літературою, періодичними спеціальними виданнями, законодавчими актами, матеріалами фінансової звітності господарюючих суб'єктів, даними фінансового обліку та іншими джерелами знань;
- вчиться аналізувати та узагальнювати, а також чітко висловлювати свої думки з приводу заданої тематики в письмовій формі. Все це є підґрунтям для виконання більш складних форм робіт в майбутньому, таких як курсова, дипломна та магістерська роботи.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 6 відповідно до зазначеного плану:

1. Які існують основні причини виникнення кризових явищ в системі державного управління?
2. Що є ознаками системи державного управління?
3. Які вам відомі групи протиріч, що спричиняють кризу в системі

державного управління? Коротко охарактеризуйте їх.

4. Враховуючи протиріччя, що спричиняють кризу в системі державного управління, окресліть «зони ризику» в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

5. Розкрийте зміст поняття «системна криза державного управління». Які Вам відомі ознаки кризи державного управління?

6. Причини виникнення та розвитку кризових явищ в системі державного управління.

7. Які вам відомі етапи розвитку кризи державного управління? Коротко охарактеризуйте їх.

8. Функції антикризового управління.

9. Кризи державного управління за рівнями виникнення. Коротко охарактеризуйте їх.

10. Загальна характеристика системи механізмів антикризового державного управління.

Завдання 2. Виконання навчальних завдань.

2.1. Встановіть відповідність між групами протиріч, що спричиняють кризу в системі державного управління (1,2,3,4) та їх характеристиками (А,В,С,Д):

1. Перша група протиріч
2. Друга група протиріч
3. Третя група протиріч
4. Четверта група протиріч

А. конфлікти інтересів різних політичних угруповань з приводу розподілу влади

В. суперечності між рівнями розвитку елементів системи державного управління, до переліку яких віднесено структуру, функції, кадри, інформацію, техніку, технологію, методи керування

С. суперечності, які пов'язані з якістю законодавчих та підзаконних актів

Д. суперечності, які виникають у процесі підготовки і реалізації управлінського рішення

2.2. Найважливішим питанням в антикризовому управлінні є необхідність класифікувати етапи розвитку кризи державного управління. Відомо, що існує декілька підходів до класифікації етапів розвитку кризи державного управління.

Завдання:

Користуючись набутими знаннями під час лекції, заповніть таблицю, надавши стисло характеристику кожного етапу розвитку кризи державного управління.

<i>Етапи</i>	<i>Характеристика</i>
<i>I-й, початковий етап</i>	
<i>II етап</i>	
<i>III етап</i>	
<i>IV, підсумковий етап</i>	

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичних завдань.

Кейс «Україна – 90-ті рр., спроба вийти з криз».

Що було:

- Суперечності між потенціалом систем і методами управління;
- Низька самозабезпеченість країни енергоносіями;
- Відсталі, порівняно із західними країнами, технології

виробництва товарів народного споживання;

- Зношення промислового і сільськогосподарського обладнання.

Завдання до ситуації:

1. Які кризи мали місце?
2. Коротко опишіть кожну з криз в розрізі поданої ситуації.

Обсяг для письмового виконання – до 1 сторінки тексту.

Завдання 2 та 3 виконуються *письмово*.

Матеріал для ознайомлення до Практичного заняття 5.

КРИЗОВІ ЯВИЩА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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).

Ознаками системи державного управління є:

- офіційний характер системи державного управління,
- структурованість апарату влади,
- легітимність,
- обов'язковий характер рішень,
- право на примусове виконання таких рішень,
- наявність виключних прав.

У розвинених країнах економічні відносини здійснюються на основі сформульованих протягом століть економічних атрибутів держави, до яких відносять:

- стабільні антимонопольне, торговельне, трудове, фінансове, господарче та інші види права;
- повагу й дотримання нормативних правил ділових стосунків, зафіксованих у законах і підзаконних актах;
- лояльність адміністративних органів і їхніх службовців до держави, а через неї
 - до населення, чий інтерес вони захищають; – нагляд за економічними суб'єктами з боку адміністративних органів, які часто наділені правами на санкції;
- високу ділову культуру й професійну етику; – професійний, колегіальний самоконтроль галузевих гільдій, асоціацій та інших неурядових організацій.

Як відомо, державне управління (англ. public administration) є видом діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод.

Отже державне управління як спосіб реалізації державної влади - це:

- право, можливість і здатність держави через державні органи і посадових осіб впливати на відносини і діяльність людей;
- система відповідних інститутів і державних органів, що приймають владні рішення;

– діяльність осіб, наділених відповідними владними повноваженнями.

Сутнісними ознаками державної влади і системи державного 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).

Згідно з Конституцією України **державне управління розподіляється на три ланки органів влади:** законодавчу, виконавчу та судову. У структурі державного механізму особливе місце посідають **законодавчі органи**, на які відповідно до принципу поділу влади покладена законодавча, правотворча діяльність. Вони приймають закони, які мають найвищу юридичну силу і врегульовують найважливіші суспільні відносини.

Виконавчі органи - це органи, які реалізують державну владу у формі організації виконання законів. До виконавчих органів держави відносять також міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади, які здійснюють керівництво в різних сферах державного життя, організовуючи

реалізацію законів та інших нормативно-правових актів вищих органів державної влади.

Судові органи здійснюють судову владу, яка є незалежною і самостійною гілкою державної влади

Отже, система державного управління сучасної країни є великою за масштабами та складною. Її функціонування забезпечують багато фахівців, що виконують певні функції, працюючи у відповідних установах та структурних підрозділах, а також велика кількість нормативно-правових актів, засобів передавання та обробки інформації тощо. Таке розмаїття елементів та зв'язків між ними та зі складовими системи «Держава» зумовлює можливість появи суперечностей і, як наслідок, кризових ситуацій. Їх прогнозування, оцінка ризику виникнення, розробка і реалізація заходів щодо запобігання є дуже актуальними завданнями, вирішення яких забезпечить підвищення дієвості та ефективності роботи всієї системи.

Загострення ситуації викликають, як правило, суперечності. Наукові дослідження дозволили виокремити **чотири групи протиріч**, що спричиняють кризу в системі державного управління, яку доцільно розглядати як стан, за яким різко знижується результативність роботи.

До **першої групи** належать конфлікти інтересів різних політичних угруповань з приводу розподілу влади. Вони призводять до кризи в системі державного управління, особливо коли зміна Президента або прем'єр-міністра супроводжується звільненням керівників середньої ланки та рядових працівників місцевих державних адміністрацій. Економічна, соціальна, культурно-освітня функції системи, що розглядається, мають виконуватися відповідно до схваленої мети незалежно від політичної спрямованості перших керівників. Тому не можна допускати знищення інституційної пам'яті владних установ, створених для реалізації конкретних функцій держави. У

зв'язку з цим доцільним є прийняття Верховною Радою закону, який би регламентував ротацію кадрів у системі після переобрання Президента (наприклад, у районній державній адміністрації в такому випадку може бути змінено не більше двох осіб – голова та один з його заступників). За таких умов система залишиться працездатною, управлінські послуги будуть надаватися юридичним та фізичним особам із незмінною якістю.

Друга група – це суперечності між рівнями розвитку елементів системи державного управління, до переліку яких віднесено структуру, функції, кадри, інформацію, техніку, технологію, методи керування. Запобігання таким явищам можливе за умови здійснення постійного моніторингу за станом усієї системи, а також регіональних та галузевих підсистем. Методичні підходи до організації такої роботи наведено в колективних монографіях. Вони передбачають комплексний підхід до оцінки роботи органів влади як складової певної системи, як надавача послуг (точка зору споживача) та забезпечення цієї діяльності здійсненням раціональних процедур та операцій. Дослідження свідчать про виняткову важливість узгодженості між структурою, функціями та технологією. Тому доцільним є проведення регулярних обстежень стану цих елементів з метою визначення:

- відповідності цілей діяльності органу влади Конституції України і законам; завдань установи цілям її діяльності; функцій, відображених у Положенні, завданням; функцій установи потребам об'єктів управління (територіальної громади, господарюючих суб'єктів, закладів освіти, культури, охорони здоров'я тощо); положень про структурні підрозділи Положенню про орган влади;
- повноти повноважень, що забезпечують виконання функцій, покладених на державну установу;

- відповідності посадових інструкцій Положенням про орган влади та його структурні підрозділи, професійно-кваліфікаційним характеристикам посад державних службовців, а також реально виконуваній роботі;
- наявності описів процедур з реалізації усіх функцій (основних, головних та допоміжних), закріплення їх у регламентах та інших документах;
- рівня забезпеченості виконання кожної з функцій ресурсами (трудовими, інформаційними, фінансовими, нормативно-правовими);
- закріплення завдань установи за певними структурними підрозділами або посадами;
- регламентації розподілу повноважень та кооперування праці по вертикалі (між рівнями ієрархії) та по горизонталі (між структурними підрозділами або посадами);
- кількісних характеристик рівня розвитку структури установи.

Результати такого аналізу стануть підґрунтям для розробки комплексу заходів з удосконалення структурно-функціонального забезпечення роботи системи державного управління.

Третя група суперечностей пов'язана з якістю законодавчих та підзаконних актів. Протиріччя виникають як наслідок неузгодженості таких документів між собою та з реальними обставинами життя. Розв'язанню цієї проблеми може сприяти залучення до підготовки нормативно-правових актів практичних працівників та вдосконалення системи зворотного зв'язку, а саме: покладання на місцеві державні адміністрації (насамперед районні) повноважень щодо аналізу позитивних і негативних наслідків реалізації державно-управлінських рішень (законів, постанов, указів тощо), що може стати можливим за умови звільнення їх від здійснення функцій виконавчих комітетів обласних та районних рад.

Четверту групу складають суперечності, які містяться в системі державного управління та виявляються як неузгодженість між вимогами етапів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень (ПГТУР) та можливостями елементів (табл. 1). Підхід до проведення аналізу такого взаємозв'язку запропонований Г.С. Одінцовою, він є підґрунтям для оцінки загрози виникнення суперечностей у процесі підготовки і реалізації управлінського рішення.

Послідовність робіт, що забезпечує його здійснення, містить:

- оцінку ситуації (збір і опрацювання інформації, виявлення загрозливих зон, їх взаємозв'язків);
- формування проблеми, на якій необхідно сконцентрувати увагу;
- розроблення варіантів рішення; оцінку можливих наслідків їх реалізації та відбір оптимального його схвалення;
- організацію виконання рішення (розподіл та кооперування праці, регулювання процесу) та безпосередньо його здійснення;
- оцінку результатів, що отримані, зіставлення їх з метою, що зумовила необхідність усього процесу.

Таблиця 5.1

Оцінка загрози виникнення суперечностей у процесі підготовки та реалізації управлінського рішення*

Етапи ППУР	Оцінка ситуації	Визначення проблеми	Формування варіантів рішення	Прийняття рішення	Реалізація рішення	Оцінка результатів
Елементи системи	+				+	

Структурно-функціональн і основи:	+				+	
Правове забезпечення			+	+	+	
Кадри	+	+	+	+	+	+
Інформація	+				+	+
Методи	+		+	+	+	
Технологія та техніка	+		+		+	+

*+ – наявна загроза виникнення суперечностей

Виконання кожного з етапів має бути забезпечено певним станом елементів системи управління: кожна функція (під функція або робота) має бути структурно оформлена, тобто закріплена за посадою або підрозділом; необхідним є нормативно-правова визначеність процедур її здійснення, наявність фахівців відповідної кваліфікації, достатньої, релевантної та своєчасної інформації; доцільним є забезпечення сучасною технікою та технологією виконання певних операцій і використання всього комплексу методів впливу на співробітників, що беруть участь у реалізації цього процесу (організаційних, економічних, адміністративних, правових, соціально-психологічних).

Структурно-функціональне забезпечення є найбільш важливим для етапів «оцінка ситуації» та «реалізація рішення», виконання яких передбачає участь значної кількості працівників, чиї завдання та взаємозв'язки мають бути чітко визначені та закріплені в певних документах. Формування проблеми, прийняття рішення та оцінка результатів здебільшого є прерогативою керівника, загрози цих етапів пов'язані з його професійними та особистісними якостями. Формування варіантів рішення здійснюється, як правило, тимчасовим колективом фахівців, що є найбільш обізнаними з

питання, яке розглядається, і не потребує додаткового структурно-функціонального визначення.

Неузгодженість нормативно-правового забезпечення може стати причиною суперечностей в основному на етапах «формування варіантів рішення», «прийняття рішення» та його реалізація. Винятковим елементом є кадри, їх кваліфікація, уміння, навички визначають якість здійснення будь-якого етапу процесу, а низький розвиток характеристик ставить під загрозу діяльність системи в цілому. Неякісна інформація може викликати проблеми під час оцінки ситуації та результатів реалізації рішення і в процесі його здійснення. Важливість методів і технології збільшується при виконанні етапів, в яких задіяна велика кількість учасників.

Результати аналізу свідчать про те, що зонами ризику в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення є етапи «оцінка ситуації», «формування варіантів» та «реалізація рішення». Особливо це стосується останнього, і це підтверджує практика – часто можна спостерігати ситуацію, коли добре підготовлене рішення не дає очікуваних результатів унаслідок або відсутності співробітників, закріплених за цією роботою, або їх неспроможності її виконувати, або суперечливості нормативно-правових актів чи методів керування, що використовуються, нестачі технічних засобів або процедур здійснення певних робіт. Суперечності можуть виникнути і на інших етапах у зв'язку з невмінням керівника визначити головну проблему, вибрати оптимальне рішення, оцінити позитивні і негативні наслідки його реалізації. З метою запобігання появи кризових ситуацій у системі державного управління доцільно регулярно проводити аналіз здійснення процесів прийняття і реалізації управлінських рішень в установах, що розташовані на різних ієрархічних рівнях.

Деякі науковці визначають **кризу державного управління** як «особливий переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, що визначається нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, наростанням критичної активності мас».

Отже, до показників **сутнісних ознак кризи державного управління** слід віднести наступні:

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

Системна криза державного управління – це взаємна невідповідність економіки, соціальної сфери, політики, права, тобто розбалансованість системи, яка не може бути подолана в рамках (без зміни) існуючого соціально-економічного ладу.

Характерними ознаками прояву системної кризи державного управління є:

- 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;
- порушення звичного способу життя людей, які втратили роботу;

- абсолютне і відносне зубожіння значної частини населення.

Розглянемо два підходи до класифікації етапів розвитку кризи державного управління.

I підхід. Процес розвитку кризи державного управління складається з декількох послідовних етапів:

- дозрівання конфлікту в надрах зовні цілком стабільної структури суспільства і створення передумов та можливостей їхнього відкритого прояву;
- можливості компромісного вирішення конфліктів вичерпано, форми й методи управління і державні структури не відповідають новому стану соціально-економічної системи;
- порушення нормального функціонування таких соціальних інститутів, як підприємства, фірми, гроші, заробітна плата, пенсії;
- загострення кризи – багато протизаконних у рамках старої системи процесів набувають масового характеру, розпадаються старі владні й політичні структури, владні органи втрачають можливості управління; формування нових цілей системи й шляхів їхнього досягнення, з'являється усвідомлення можливості виходу із кризи.

– у підсумку розробляються програми подолання кризи, формується стратегія й тактика досягнення цілей, розвивається природна тенденція соціальної системи до самозбереження, активізуються розробка і впровадження програм виходу, формуються нові правила гри.

II підхід до класифікації етапів розвитку кризи державного управління:

- 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.

В. В. Шпачук **відокремлення криз державного управління** пояснює тим, що:

– сучасна криза завдала значної шкоди великій кількості держав, їх суспільному, соціально-економічному розвитку;

– держава є суб'єктом суспільного управління, учасником ринкових відносин, покликана займатись регулюванням власної економіки;

– держави, в особі органів державного управління, виявились не готовими до кризи: не змогли ані попередити кризу, ані вжити негайних ефективних заходів для її подолання.

В.В.Шпачук пропонує наступні **критерії класифікації криз**, які стосуються виконання державою її функцій (табл. 5.2.).

Таблиця 5.2

Класифікації криз, які стосуються виконання державою її функцій

Класифікаційна ознака криз	Органи влади, що залучаються, потрібні ресурси, можливі наслідки
За необхідністю залучення органів державного управління	Потребує залучення органів державного управління. Не потребує залучення органів державного управління
За рівнем органів державного управління, що залучаються для попередження та подолання кризи	Президент, органи законодавчої та виконавчої влади всіх рівнів. Центральні органи виконавчої влади спеціальної компетенції. Органи виконавчої влади загальної компетенції. Керівники державних підприємств, установ, організацій
За достатністю у держави ресурсів для подолання кризи	Держава потребує допомоги міжнародних інституцій або держав. Держава володіє всіма необхідними ресурсами
За наслідками для держави	Створює загрозу національній безпеці або економіці держави Створює загрозу окремим галузям економіки держави. Створює загрозу окремим підприємствам, установам та організаціям держави

За вищезазначеними критеріями кризи, що розпочалася в Україні в 2008 році і триває до сьогодні, можна класифікувати таким чином:

- потребує втручання органів державного управління;
- створює загрозу національній безпеці та економіці держави;
- потребує втручання Президента України, органу законодавчої влади (Верховної Ради України) та органів виконавчої влади всіх рівнів;
- Україна потребує допомоги міжнародних інституцій та держав для подолання кризи.

В основі системної кризи сучасної України лежить основне протиріччя, що існує в суспільстві, – протиріччя між суб'єктами влади, що здійснюють реформи, з однієї сторони, й основною масою громадян, з іншої. Наростання конфлікту між владою і суспільством пояснюється насамперед тим, що падає рівень життя.

Слід розрізняти життєві цикли державної влади і державного управління. Це формування (1-й етап), розвиток (2-й етап), збалансоване здійснення (3-й етап) і старіння (4-й етап) державної влади, аналогічні процеси життєвого циклу системи державного управління не збігаються з часом та амплітудою, а інколи і знаком (піднесення - спад). Як правило, хвильова динаміка життєвих процесів державної влади трохи випереджає відповідні зміни в системі управління. Особливістю системи державного управління, як і державної влади, є її нерозривний характер.

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Причини виникнення кризи в системі державного управління характеризуються розбалансованістю політичних інститутів, слабкістю

управління соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів.

Основні причини виникнення кризових явищ в системі державного управління можна класифікувати за наступними ознаками:

- 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 суспільства.

Необхідно звернути увагу на **причини розвитку кризових явищ в системі державного управління**. Такими причинами є:

- виникнення численних конфліктів у суспільстві в самих різних сферах суспільного життя;
- розвиток конфліктних ситуацій в суспільстві до такого ступеня, коли вони вже не можуть бути дозволені шляхом компромісів і відображають функціональний розлад механізмів діяльності державної влади, громадських інститутів, невідповідність структур, форм і методів управління, що змінилися соціально-економічних умов;
- розвиток і загострення кризи, що включають розпад існуючих політичних структур і ведуть до розсіювання, знецінення державної влади, втрати владними органами свого сутнісного якості - надавати керуючий вплив

на суспільні процеси. у цьому випадку мова йде про загальносистемному кризі управління.

Відомо що **конфлікт** є об'єктивним елементом людських відносин і являє собою «постійно присутній і не піддається абсолютному усунення динамічний тип соціальних взаємин, пов'язаних з потенційно можливим чи реальним зіткненням суб'єктів на ґрунті тих чи інших суперечливо усвідомлених переваг, інтересів або цінностей».

У перехідний період розвитку суспільства в якості основної конфліктної домінанти виступає всеосяжний соціально-політичний конфлікт, що пронизує всі найважливіші сфери суспільного життя.

В цілому **конфлікт державного управління, або політичний конфлікт**, - це завжди протиборство з приводу організації, здійснення або перерозподілу влади. Дозвіл і усунення цих конфліктів, знаходження компромісу і згоди в тій конкретній ситуації є «нагальною потребою» державної влади.

Напруженість, дестабілізація в країні настає не тому, що існують конфлікти (вони присутні завжди в людському суспільстві), а через невміння вчасно контролювати і регулювати цей процес, тобто керувати ним.

Послідовність тактичних дій з управління конфліктом може виглядати наступним чином:

- інституціалізація - встановлення норм і правил вирішення конфлікту;
- легітимізація - постановка інституційної процедури в жорстку залежність від добровільної відповідальності більшості учасників конфлікту дотримуватися запропоновані норми і правила;

– структурування протиборчих груп; створення умов для прояву і організаційного закріплення колективних суб'єктів - носіїв тих чи інших інтересів;

– редукція конфлікту, його поступове ослаблення за рахунок переведення на інший рівень.

Отже, **антикризове управління політичним конфліктом** означає надання конфліктному процесу форми, що забезпечує мінімізацію неминучих політичних, соціальних, економічних і моральних втрат. Звідси стратегічна установка по відношенню до соціально-політичних конфліктів формулюється як перетворення небагатьох масштабних, гострих і небезпечних конфліктів в численні дрібні, негострі і безпечні конфлікти. Необхідно по можливості максимально виключити з життя суспільства конфлікти з підвищеним рівнем невизначеності, а, отже, з низьким відсотком контрольованості.

Звичайно, держава не повинна щоразу втручатися в будь-які форми конфліктів. Існують і інші інститути, які сприяють розв'язанню конфліктів «в обхід» держави.

Втручання державно-адміністративних органів в політичний конфлікт необхідно в наступних випадках:

1) якщо конфлікти загрожують серйозно зачепити інтереси індивідів, які є їх учасниками,

2) якщо виникає загроза правовому порядку в разі вчинення суб'єктами конфлікту актів незаконного насильства,

3) якщо створюється загроза національній безпеці.

У той же час державні органи не можуть дозволити собі перетворитися в моносуб'єкти політичного процесу, не ризикуючи протиставити себе громадянському суспільству.

Таким чином, державне управління має будуватися на профілактиці, на передбаченні і попередженні конфліктів, в іншому випадку державна влада приречена боротися з симптомами конфліктів замість причин.

Загальносистемна криза означає, що основні складові (компоненти) суспільства - технічний базис, економіки, соціальна сфера, право та ін. - прийшли в таке взаємне невідповідність, що розбалансованість системи не може бути подолана в рамках (без кардинальної зміни) існуючого соціально-економічного ладу.

Ознаки прояви цієї кризи:

1) тривала за часом бездіяльність (прихована або явна) державної влади, повна втрата державними структурами можливостей, потенціалу дії, що управляє, стратегічної ініціативи і творчості;

2) підвищена критична (негативна) активність громадських мас, перехід до активних дій незадоволених осіб;

3) різке падіння рівня життя (абсолютне і відносне зубожіння значної частини населення), руйнування звичного способу життя людей, що втратили роботу, достатнього матеріального благополуччя.

Складові елементи **політичної кризи** на етапі розколу суспільства по «вертикалі»:

1) конституційно-правова криза - Розрив правового простору, обмеження або фактичне припинення дії Конституції;

2) урядова криза - Втрата респектабельності та авторитету, зниження керованості державної системи і зменшення державно-адміністративного керуючого впливу;

3) криза партійної системи - Розкол в партіях, рухах, втрата авторитету і довіри у мас провідними політичними силами, правлячими партіями;

4) ідеологічну кризу - Крах принципів, засад, моральності, зростання амплітуди злочинності;

5) зовнішньополітична криза - Падіння престижу і міжнародного впливу у держави, поява загрози різного роду міжнародних конфліктів і воєн.

ЕТАПИ ДЕРЖАВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління державою, тобто послідовність дій, які повинні бути здійснені з метою виведення держави зі стану кризи. Узагальнюючи підходи науковців щодо проблем та шляхів подолання кризи, антикризове управління державою має здійснюватися поетапно.

Зміст кожного етапу процесу антикризового управління полягає у нижчезазначеному.

1 етап – діагностика кризового стану. Може здійснюватися безпосередньо співробітниками аналітичних підрозділів або зовнішніми незалежними експертами. Але найкращим варіантом, за визначенням науковців, є спільна комісія з державних службовців та незалежних недержавних аудиторів, бізнес-консультантів та інших професійних фахівців (бухгалтерів, фінансових аналітиків, тощо). При цьому спеціалісти та посадові особи держави повинні сприяти роботі експертів, створювати сприятливі умови роботи. Створена аналітична група повинна бути підпорядкована особі, що ініціює діагностику, і має відповідний правовий статус та визначені в Законі (наказі) повноваження.

На цьому етапі роботи необхідно:

1) здійснити комплексний аналіз результатів політичної, економічної та фінансової діяльності уряду та реального стану справ в Україні, вивчити динаміку найважливіших обсягів (ВВП, доходів та витрат бюджету тощо);

- 2) оцінити розміри та періодичність виникнення дефіциту бюджету;
- 3) визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішнього та внутрішнього боргу України;
- 4) визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи;
- 5) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, ймовірність і терміни виникнення ситуації середини 90-х років;
- 6) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливого зовнішнього середовища для подолання кризи;
- 7) оцінити внутрішні можливості країни щодо локалізації та подолання кризових явищ.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила державу, а отже визначити мету та завдання антикризового управління.

Розрізняють поточні (актуальні) та наступні завдання антикризового управління. **Поточне (актуальне)** завдання визначається після проведення діагностики кризи та відповідає певній фазі кризи. Поточні (актуальні) завдання є головними або першочерговими, їх виконання свідчить про зменшення глибини кризи і припускає перехід до виконання **наступних завдань** антикризового управління (за ступенем черговості), аж до повного виходу з неї. Тобто кожне наступне завдання у наведеному ланцюгу завдань стає актуальним після реалізації завдань попереднього етапу.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми. Деякі наковці

вважають, що успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва держави або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми людини, яка вважається фахівцем, визначається своїм досвідом і професіоналізмом в сфері державного управління.

Антикризовий керуючий повинен володіти такими рідкісними якостями:

- високий професіоналізм;
- досвід практичної діяльності;
- спроможність до активних, не популістських рішень щодо виведення держави з кризи;
- мати високу відповідальність за доручену справу;
- вміння працювати в команді та прислухатися до думки фахівців.

Крім особистих якостей, ефективність діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками, які мають бути створені для нього:

- повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності в період проведення антикризових процедур;
- доступ до всієї інформації, що стосується антикризової діяльності.

4 етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у країні до виходу з кризи і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва (можливо навіть введення надзвичайного стану). Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане з більш значними витратами і труднощами.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, інформаційні, фінансові тощо.

Оцінюючи ресурсний потенціал держави у процесі антикризового управління, необхідно звернути увагу на такі його характеристики:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань та комплектність ресурсного потенціалу;
- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність держави до інновацій;
- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра (можливість вивільнення ліквідних коштів, можливість одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів або одержання відстрочки повернення (пролонгація) отриманих раніше).

6 етап – розробка антикризової програми, яка являє собою сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

Чітке ранжирування тих, чи інших антикризових заходів за терміном не є відправним і життєздатним. У практичному житті неможливо чітко визначити день "X", що є межею їх застосування. Залежно від фази кризи, жорсткості часових та ресурсних обмежень в антикризовій програмі держави має бути знайдене оптимальне поєднання оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Раціональне співвідношення між оперативними, тактичними і стратегічними щодо виведення держави з кризи пропонується

визначити залежно від характеру прояву часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

7 етап – впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з не прогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів (наприклад Росії або США).

Система контролю має забезпечувати:

- відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану;
- оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).

8 етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторення кризи. Метою цього етапу антикризового управління є створення або модернізація основних систем протидії кризі на рівні держави, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторення кризи в майбутньому.

Висновки. Таким чином, державне управління антикризовим розвитком слід розуміти як спеціально розроблені державою програмні заходи системного характеру по забезпеченню стійкого і збалансованого функціонування всіх систем, що має головним цільовим орієнтиром поліпшення якості і підвищення рівня життя:

- при державному регулюванні кризових явищ повинні бути задіяні всі механізми антикризового управління, які існують у тісному взаємозв'язку між собою;
- механізми запобігання кризам мають бути спрямовані на виявлення та вирішення певних суперечностей;
- для системи державного управління найбільш загрозливими є такі, що зумовлені конфліктами інтересів різних політичних угруповань;
- функціонування механізмів забезпечують дії суб'єктів, що мають бути спрямовані, перш за все, на моніторинг розвитку певних відносин, визначення загострення суперечностей, розробку і впровадження відповідних заходів;
- дієвість механізмів має бути забезпечена певними структурно-функціональними трансформаціями та доопрацюванням нормативно-правової бази побудови та діяльності системи державного управління.

Практичне заняття №6. Комплексний механізм антикризового управління

Мета: отримати розуміння і навички розпізнавання кризових явищ в системі державного управління та визначення основних складових механізмів антикризового державного управління.

Методичні рекомендації: завдання для студентів є обов'язковими до виконання та індивідуальні для кожного. Для виконання практичної роботи студент, в рамках свого завдання, знайомиться з теоретичним матеріалом, викладеним у основній частині курсу, запропонованим додатковим матеріалом, а також проводять самостійний пошук потрібних матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Виконуючи практичні завдання, студент набуває:

- досвід роботи з науковою літературою, періодичними спеціальними виданнями, законодавчими актами, матеріалами фінансової звітності господарюючих суб'єктів, даними фінансового обліку та іншими джерелами знань;
- вчиться аналізувати та узагальнювати, а також чітко висловлювати свої думки з приводу заданої тематики в письмовій формі. Все це є підґрунтям для виконання більш складних форм робіт в майбутньому, таких як курсова, дипломна та магістерська роботи.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 7 відповідно до зазначеного плану:

1. Який з механізмів управління, як комплекс певних інструментів антикризового державного управління, на вашу думку, є домінантним?
2. Фінансово-економічний механізм державного регулювання кризових явищ.
3. Які Вам відомі підходи до критеріїв класифікації криз, які стосуються

виконання державою її функцій?

4. Які основні стадії процесу антикризового управління державою?

5. Що можна віднести до суттєвих ознак кризи в системі державного управління?

6. Які існують методи (інструменти) державного регулювання кризових явищ?

7. Об'єкти і суб'єкти державного регулювання кризових явищ. Коротко охарактеризуйте їх.

8. Механізм антикризового державного управління в загальній системі державного управління.

9. Охарактеризуйте принципи ефективності антикризового управління.

10. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу.

Завдання 2. Виконання навчальних завдань.

2.1. Відомо, що кризові явища є індикатором диспропорцій системи суспільного розвитку та має економічну основу. Тому головною метою державного регулювання кризових явищ є економічна й соціальна стабільність та зміцнення існуючого ладу всередині країни та за кордоном, адаптація його до умов, що змінюються.

Завдання:

1. Сформулюйте авторське визначення поняття *«державне регулювання кризових явищ»*.

2. Враховуючи економічну основу настання кризових явищ та важливість застосування дієвого організаційного механізму при розробці антикризових стратегій, поміркуйте, що є об'єктами та суб'єктами державного регулювання кризових явищ. Свою відповідь обґрунтуйте.

Обсяг для письмового виконання – до 1 сторінки тексту.

2.2. Під час вивчення 7-ї теми нами з'ясовано, що всю систему механізмів антикризового державного управління доцільно розглядати в двох площинах, а саме як:

1). Механізми управління як *комплекси певних інструментів* антикризового державного управління.

2). Механізм антикризового державного управління *в системі державного управління.*

Завдання:

Користуючись набутими знаннями під час лекції, заповніть таблицю, надавши стисло характеристику кожному механізму антикризового державного управління.

<i>Види системи</i>	<i>Характеристика</i>
Механізми управління як <i>комплекси певних інструментів</i> антикризового державного управління	
Механізм антикризового державного управління <i>в системі</i>	

державного управління	
--------------------------	--

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичних завдань.

Кейс «Криза авіаперевезень в Канаді 2020 р.»

Під час пандемії COVID-19 такі канадські авіакомпанії як WestJet, Porter, Transat, Sunwing заявили про тимчасове припинення або суттєве скорочення своєї діяльності.

А авіакомпанія AirCanada була змушена:

- вдвічі зменшити кількість працівників (з **10000** загальної кількості співробітників скорочують **3600** працівників AirCanada і **1549** – дочірньої компанії Rouge);
- майже на 75 % скоротити кількість маршрутів (замість 154 міжнародних і 62 внутрішніх рейсів буде виконувати тільки 19 і 40 відповідно).

Оберіть 3 фактори, які, на вашу думку, спровокували кризу.

Відповідь обґрунтуйте:

Фактори	Обґрунтування вибору
Об’єктивні або Суб’єктивні	
Міжнародні або Національні	
Природні або Техногенні	

Завдання 2 та 3 виконуються *письмово*.

Матеріал для ознайомлення до Практичного заняття 6.

НАПРЯМКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Економічні і політичні зміни, що відбулись в українському суспільстві за останні роки, а також глобальні зміни, які зачіпають Україну, не тільки посилюють ті, що вже існують, "хронічні", але й породжують нові соціально-економічні проблеми, що призводять до постійних кризових явищ, які найгостріше виявляються на територіальному рівні. Це вимагає від відповідних органів влади зосередження уваги на створенні й організації системи стабілізаційних заходів, спрямованих на зниження негативних наслідків від наявних проблем і, урешті-решт, на їх розв'язання. А це неможливо зробити без опрацювання та реалізації спеціальних антикризових стратегій.

Але перш, ніж розглядати механізм розробки антикризової стратегії, зробимо декілька зауважень.

По-перше, сучасні розробки вказують на три основні напрями антикризового управління для територіальних органів влади:

1. Антикризове управління безпосередньо органом влади. Так, за сучасними оцінками, тільки за рахунок застосування нових методів динамічної оптимізації місцевого бюджету його ефективність можна підвищити на 40-80% і, відповідно, заощадити бюджетні ресурси. Методи управління бюджетним ризиком дозволяють ще на стадії формування бюджету виявити до 25% резервів, причому величина ефекту, що досягається, тим більше, чим вище об'єми бюджетних ресурсів.

2. Антикризове управління об'єктами соціальної сфери і/або комунальними підприємствами (зазвичай у поєднанні з першим пунктом, оскільки кризовий стан підвідомчої мережі, як правило, викликаний кризою бюджету і навпаки).

3. Антикризове управління (регулювання) окремими комерційними підприємствами територіального утворення. У цьому напрямі є доцільним розподіл, зокрема, крупних промислових підприємств на три групи: ефективно працюючі виробничі потужності; потенційно ефективні, але незадіяні виробничі потужності, відносно яких можлива ініціація програми реструктуризації на основі пайової участі або створення техноцентрів; неефективно працюючі виробничі потужності, до яких слід застосовувати програми диверсифікації підприємства або його ліквідація.

Проте, на наш погляд, до цих трьох напрямів слід додати ще один, **4-й, – антикризове управління об'єктом управління в цілому, як єдиною системою,** що дозволить ефективніше долати кризові явища.

По-друге, традиційний процес розробки стратегії є в першу чергу аналітичною діяльністю, результатом якої є вибір одного з найбільш прийнятних сценаріїв розвитку суб'єкта і/або об'єкта управління, який згодом трансформується у стратегічний план і конкретні планові показники. Це так, але при цьому необхідно враховувати, що нинішнє інформаційне століття, яке характеризується збільшеною інтенсивністю інформаційного обміну і глобалізацією, висуває нові вимоги до підходів, що використовуються при виробленні стратегій. Насамперед, це пов'язане з тим, що сьогодні зовнішнє середовище змінюється набагато швидше, ніж це було зовсім недавно, а ступінь невизначеності впливу різних чинників на майбутнє зростає.

Тому необхідно відмовлятися від підходу, котрий передбачає розробку стратегій, що базуються на ресурсах, які має у своєму розпорядженні організація (Resource Driving Strategy), і переходити до підходу, котрий передбачає розробку стратегій, що базуються на умовах, у яких функціонує організація (Condition Driving Strategy).

По-третє, слід враховувати специфіку антикризового управління в органах влади, причому у нашому випадку інтерес становлять, радше, не самі відмінності між органами влади і приватними організаціями, а те, як розрізняються для них ті фактори, які необхідно враховувати, опрацьовуючи антикризову стратегію. Аналіз показує, що такі фактори є однаковими як для антикризового, так і для стратегічного менеджменту. Їх можна об'єднати в три групи, – зовнішнього середовища, взаємодії й організаційні. Розглянемо дані фактори докладніше.

Фактори зовнішнього середовища. Існує багато зовнішніх стосовно організації факторів, що впливають на неї, але як найбільш істотні можна виділити два:

- ринкові особливості,
- політичний вплив.

Ринкові особливості. Переважна більшість органів влади відчують нестачу в «економічних» ринках, які забезпечують їх ресурсами у вигляді доходів, оскільки, з одного боку, залежать від бюджетного фінансування, а з другого – послуги, що надаються ними, є безкоштовними для споживачів. Таким чином, органи влади можуть тривалий час уникати розв'язання проблеми ефективності, тому що фінансування не ставиться в залежність від результатів діяльності. Крім цього, вони не мають можливості вибирати для себе ринки чи переходити з одних ринків на інші, ринки визначаються для них «згори». У зв'язку з цим конкурентні моделі не можна широко використовувати в організаціях зі значним ступенем публічності, а має бути вироблена така антикризова стратегія, яка б підсилювала аспект співробітництва з іншими організаціями, створювала своєрідні «коаліції інтересів».

Органи влади дуже рідко і неохоче спеціально збирають інформацію, що описує зовнішнє середовище, ринки послуг, на яких вони діють, а також «зворотню» інформацію – думки клієнтів про отримані послуги, оскільки не вважають таку інформацію необхідною. Це зумовлює слабкість ринкових сигналів, що, у свою чергу, призводить до ситуації, коли антикризова стратегія виробляється в умовах дефіциту чи відсутності інформації про зовнішнє середовище. У цьому органи влади також відрізняються від приватних організацій, які, навпаки, постійно збирають різні ринкові дані й мають сильні ринкові сигнали, що дозволяють судити про успіхи та невдачі і, отже, правильно коригувати свою діяльність у необхідному напрямі.

Нарешті, закінчуючи розгляд основних ринкових особливостей, слід зазначити, що в органах влади критерії якості послуг, що надаються, дуже часто або неоднозначні, або зовсім відсутні. А якщо такі й існують, то вони не завжди є адекватними. Приватні ж організації, як правило, мають ясні, зрозумілі й адекватні критерії якості, які періодично переглядаються (за допомогою проведення маркетингових досліджень).

Політичний вплив. На відміну від приватних організацій, взаємовідносини яких із навколишнім середовищем суворо регламентовані законодавством і здійснюються в більш-менш сталих рамках, органи влади часто відчують "неформальний" вплив з боку всіляких політичних суб'єктів. Це може бути і тиск із боку суспільних лідерів, політичних партій чи лобістських груп, і директивні документи, що іноді відбивають сьогоденну політичну кон'юнктуру, і просто "побажання" з боку керівництва вищестоящих організацій. Такого роду втручання можна чекати у будь-який момент, причому вони можуть конфліктувати один з одним.

Фактори взаємодії. Органи влади за характером своєї діяльності мають численні й часто складні відносини з різними суб'єктами. Як відзначає Дж.

Кейден, їх діяльність створює заплутану павутину взаємодій, що викликано значною між- і внутрішньо-організаційною координацією.

До основних факторів взаємодії органів влади із зовнішнім середовищем можна віднести такі:

- «примусовість» послуг,
- вплив на зовнішнє середовище,
- суспільна увагу,
- правовласність.

«Примусовість « послуг. Вона полягає в тому, що, з одного боку, клієнти як платники податків фінансують послуги, що надаються органами влади, незалежно від власного бажання, а з другого – вони «змушені» споживати ці послуги, практично не маючи альтернативи і свободи вибору, оскільки дуже рідко можна зустріти ситуацію, коли органи влади мають конкуренцію з боку інших організацій.

Вплив на зовнішнє середовище. Органи влади порівняно з приватними організаціями більше впливають на зовнішнє середовище, при цьому їхні дії можуть давати значний соціальний ефект, що пов'язано зі специфікою послуг, які надаються. Цю особливість також варто враховувати, розробляючи антикризові заходи. Крім того, відзначена особливість накладає на органи влади і додаткову відповідальність, що вимагає прогнозування можливих наслідків прийнятих рішень і здійснюваних ними дій.

Суспільна увага. Давно було відзначено, що в міру збільшення публічності організацій збільшується й увага до їхньої діяльності з боку громадськості. Тому в нинішніх умовах демократизації нашого суспільства органи влади повинні бути готові до того, щоб відмовитися від закритості, усе ще характерної для них як наслідок радянської системи.

Правовласність. За так званої «множинної» власності, характерної для публічних організацій, до яких належать органи влади, кожен дійсний чи потенційний клієнт може відчувати себе одним із власників. У зв'язку з цим клієнти очікують від органів влади стосовно себе на чесність, уважність, чуйність і відповідальність.

Відповідно, ця особливість також накладає свій відбиток на розробку антикризової стратегії, – у органах влади необхідно враховувати очікування та бажання клієнтів. Безсумнівно, все це позначається на стратегії, тому, якщо для приватних організацій більш характерними є проактивні (випереджальні) стратегії, то для публічних – реактивні (такі, що реагують) стратегії.

Організаційні фактори. До ключових організаційних факторів, що визначають відмінності між органами влади та приватними організаціями і які впливають на опрацювання стратегії, можна віднести такі:

- цілі,
- обмеженість повноважень,
- критерії ефективності,
- стимули.

Цілі. На думку деяких авторів, відмінності між органами влади і приватними організаціями визначаються, насамперед, відмінністю їхніх цілей. Органи влади мають, як правило, складні, множинні цілі, які, з одного боку, не визначені однозначно, а з іншого, не узгоджуються між собою. Тобто у більшості органів влади не існує досить ясного і чітко сформульованого бачення щодо цілей своєї діяльності, виходячи з якого, можна було б судити про її успішність. Таке бачення підмінюється сукупністю вимог суб'єктів впливу, положень посадових інструкцій, очікувань клієнтів та інших реципієнтів, що можуть конфліктувати поміж собою. Крім того, для органів влади справедливість стосовно клієнтів у наданні їм послуг важливіша, ніж

ефективність (на відміну від приватних організацій, для яких ефективність є аспектом діяльності, що домінує), що також додає «туманності» під час визначення цілей. У той же час розробка стратегії в цілому та антикризової стратегії зокрема вимагає наявності в організації ясних цілей, у зв'язку з чим відзначена проблема заслуговує на найсерйознішу увагу, а деякими дослідниками навіть розглядається як найбільш критичний момент у менеджменті для органів влади.

Обмеженість повноважень. Це, з одного боку, множинні законодавчі обмеження, «перепони» самостійності діяльності органів влади, а з другого – заплутаність, невизначеність та змінність законодавчого поля, характерна для нинішньої України. Це призводить до обмеженості автономії та гнучкості дій – невід'ємних супутників публічності. Такі обмеження стосуються, насамперед, розподілу ресурсів, який здійснюється в умовах жорсткого зовнішнього контролю й у визначених межах, що, крім усього іншого, відіграє не останню роль в існуванні таких негативних явищ, як вибірковість у відносинах і фаворитизм.

Тому, опрацьовуючи антикризову стратегію, варто чітко розуміти та визначати межі самостійності, так звані «ступені свободи», і діяти відповідно до них.

Критерії ефективності. Деякі автори прямо пов'язують «туманність» цілей органів влади і складність визначення для них критеріїв ефективності. При цьому, як найбільш серйозні наслідки невизначеності критеріїв ефективності цими й іншими авторами. Виділяються неможливість однозначного визначення «успіху чи неуспіху» в діяльності організації та недостатня активність у діях, що веде до інерції, негнучкості в діях, і низького рівня впровадження інновацій.

Стимули. Для приватних організацій стимулювання співробітників безпосередньо пов'язане з ефективністю їхньої роботи. Зрозуміло, що в органах влади з невизначеними критеріями ефективності «справедливе» (тобто без присутності суб'єктивного компонента) застосування стимулів ускладнене, і це ще раз підкреслює необхідність вироблення чітких критеріїв ефективності. Також слід зазначити властиву для органів влади домінанту нематеріальних стимулів (престижність роботи, гарантія зайнятості, стабільність зарплати тощо) над матеріальними, у той час як у приватних організаціях спостерігається протилежна ситуація. І якщо розподіл матеріальних заохочень не викликає труднощів, то щодо нематеріальних цього сказати не можна. Так, наприклад, неможливо щомісяця нагороджувати працівника гарантією зайнятості чи престижністю роботи. Більш того, досить проблематично пов'язувати зусилля співробітників з такими стимулами.

Неоднозначність цілей і невизначеність критеріїв ефективності, обмеженість повноважень, стимули, що важко ідентифікуються, – усе це створює перешкоди, не переборовши яких, неможливо виробити ефективну антикризову стратегію.

Таким чином, як можна бачити, відзначені фактори та їхні особливості є універсальними для всіх органів влади, тому при розробці та реалізації антикризової стратегії в органах влади слід обов'язково зважати на них, незалежно від причини та виду кризи, що виникла.

МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

З урахуванням всього вищенаведеного пропонується такий **механізм розробки антикризової стратегії**. Даний механізм є «розвитком» широко відомого механізму, запропонованого П. Наттом і Р. Бекоффом, який включає такі складові:

1. Опис історичного контексту організації в термінах тенденцій, що спостерігаються в навколишньому середовищі, загального напрямку діяльності організації та її ідеалів.

2. Здійснення ситуаційної оцінки в термінах сьогоденних сильних і слабких сторін, майбутніх можливостей і загроз.

3. Визначення ключових проблем.

4. Визначення стратегічних дій для управління ключовими проблемами і змісту стратегії.

5. Оцінку можливості здійснення стратегічних дій через аналіз реципієнтів і ресурсів.

Зазначений «розвиток» передбачає таку даного механізму корекцію:

- введення ще однієї складової - аналізу досвіду інших організацій;
- розгляду не просто наявних у навколишньому середовищі тенденцій, напрямів діяльності й ідеалів організації, а їхньої зміни;
- визначення і розгляду ключових проблем не по окремоті, а формування портфеля ключових проблем;
- здійснення аналізу реципієнтів і ресурсів до визначення стратегічних дій, а не після.

Таким чином, **механізм**, що пропонується, має такі складові:

1. Опис історичного контексту організації в термінах зміни діяльності організації і її ідеалів. Передбачає, що ідентифікуються зміни діяльності організації, а також організаційні ідеали. Зміни діяльності ідентифікуються через розгляд чотирьох визначальних діяльність організації і зв'язаних між собою компонентів: ринків, програм, ресурсів і загальних управлінських практик.

2. Аналіз досвіду інших організацій. Дана складова, на наш погляд, на особливі коментарі не потребує, оскільки розумне запровадження позитивного досвіду завжди є корисним.

3. Здійснення ситуаційної оцінки в термінах сьогоденних сильних і слабких сторін, майбутніх можливостей і загроз. Якщо перша складова стосується минулого і можливо майбутнього, друга складова – минулого, то дана складова має справу з нині існуючою ситуацією і здійснюється за допомогою **SWOT-аналізу**, тобто визначаються й аналізуються сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що через них можуть виникнути.

4. Визначення портфеля ключових проблем. За визначенням І. Ансоффа, ключові проблеми – це труднощі, що мають значний вплив на (*modus operandi*) організації чи на її здатність досягати бажаного майбутнього, для яких не існує загальноприйнятих заходів протидії. Зрозуміло, що організація зазвичай має не одну, а кілька ключових проблем, які мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження, що формують портфель.

5. Проведення аналізу реципієнтів і ресурсів. Зовнішнє середовище органів влади є дуже складним і впровадження нової стратегії здатне вплинути різною мірою не тільки на саму організацію, але й на її реципієнтів.

6. Визначення стратегічних дій для управління ключовими проблемами і змісту стратегії. Зрозуміло, що стратегія – це більше, ніж просто сума певного числа стратегічних дій, що деяким образом корелюють один з одним, але, зрештою, саме вони, поряд з особливостями зовнішнього середовища, визначають її зміст.

Зміст стратегії – це той кінцевий продукт, який необхідно одержати в результаті розглянутого нами процесу. Використовуючи виробничі аналогії,

можна сказати, що розглянуті нами складові є операціями, які складають технологічний цикл, що дозволяє зробити даний кінцевий продукт.

Історичний контекст дозволяє остаточно уточнити бачення організації, визначити її місію і цілі. Крім того, він впливає на нинішню ситуацію, в якій знаходиться організація.

Нинішня ситуація, її особливості, визначені, зокрема за допомогою ситуаційної оцінки, дозволяють сформуванню портфелю ключових проблем.

Для розв'язання ключових проблем (принаймні, найбільш важливих з них) кожній з них у відповідність ставляться одна чи кілька стратегічних дій, на визначення яких впливають:

- сильні і слабкі сторони організації, можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі, які визначаються шляхом SWOT-аналізу, проведеного під час ситуаційної оцінки;

- досвід інших організацій, що знаходилися в подібній ситуації;

- ставлення реципієнтів (насамперед, ключових) до організації та до змін, що в ній плануються, і ті відносини, які повинні бути вибудованими між організацією та її реципієнтами, що визначається за допомогою аналізу реципієнтів;

- наявні в розпорядженні організації ресурси, їх кількісні і якісні характеристики, що визначається через аналіз ресурсів.

Стратегічні дії далі класифікуються і групуються по чотирьох типах: саги, пошуки, пригоди і парі. Причому, деякі автори наполягають на необхідності об'єднання під час розглянутого нами процесу стратегічних дій у стратегічні теми. Ми ж вважаємо, що для визначення змісту стратегії більш доцільно групувати стратегічні дії за вищевідзначеними типами, а їхнє об'єднання в теми здійснювати на етапі впровадження стратегії. На перший погляд у такій операції, здавалось би, немає рації, – цілком достатньо

обмежитися вибором стратегічних дій. Однак тут є важливим не так саме угруповання, як розгляд наявності та співвідношення кількості стратегічних дій, які належать до різних типів, що додає змісту стратегії своєрідне «забарвлення», визначає переважну часову орієнтацію. Це поряд зі спрямованістю стратегії, яку дозволяє встановити ідентифікація типу зовнішнього середовища, здійснена під час ситуаційної оцінки, робить стратегію чимось більшим, ніж просто набором стратегічних дій, остаточно формуючи її зміст.

Підходи до формування SWOT-аналізу

Визначення зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту

Зовнішній аналіз передбачає проведення оцінки зовнішніх по відношенню до підприємства факторів, тобто тих умов, які підприємство не може змінити, але вони об'єктивно складаються в зовнішньому середовищі та мають вплив на результати господарювання.

Метою зовнішнього аналізу є виявлення сприятливих можливостей і загроз, а також ідентифікація ключових факторів успіху при реалізації бізнес-проекту.

Під сприятливими можливостями розуміють фактори зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту. Відповідно, до зовнішніх загроз чи небезпек відносять умови зовнішнього середовища, які обмежують можливості підприємства щодо досягнення намічених цілей. Для вивчення рівня впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту необхідно передусім узагальнити усі можливі фактори зовнішнього середовища, які мають чи можуть мати в перспективі вплив на реалізацію бізнес-проекту підприємства.

Для того, щоб передбачити ці фактори впливу, їх доцільно формувати за такими групами:

- макроекономічні, зміни в економіці країни в цілому (динаміка промислового виробництва та розвитку сфери послуг, рівень інфляції та безробіття, зміни доходах населення, у процентних ставках, обмінних курсах тощо);
- галузеві фактори (зміна рівня конкуренції, вимог споживачів до якості товарів (послуг) та їх асортименту, рівня заробітної плати та вплив цих і інших факторів на дохідність бізнесу, обсяги господарської діяльності);
- зміни в соціально-демографічній ситуації (зміни в демографічній ситуації, структурі зайнятих та працездатного населення, поведінських настроях, ін.);
- зміни в державному регулюванні (відносно законодавства, яке регулює сферу виробництва і збуту продукції, системи оподаткування та ціноутворення, рекламну політику і т. п.);
- зміни в техніко-технологічній базі (можливості вдосконалення діючих та поява нових технологій);
- дії конкурентів;
- політичні;
- природні;
- науково-технічні;
- ментальні фактори, ін.

Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту)

Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється в межах внутрішнього аналізу процесу стратегічного управління та передбачає здійснення оцінки факторів, які піддаються впливу та контролю з боку підприємства, тобто факторів, обумовлених результатами його

господарювання та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій.

Слабкими сторонами є основні характеристики виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, за якими воно поступається основним конкурентами.

Сильні сторони відповідають конкурентним перевагам, або принаймні характеристикам, за якими підприємство не поступається конкурентам.

Для аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства використовують результати аналізу конкурентоспроможності підприємства та внутрішнього аналізу підприємства за усіма напрямками його діяльності:

- маркетинг,
- виробництво продукції (використання якісних сировини та матеріалів, сучасного обладнання і дотримання вимог технології),
- система збуту та товароруку продукції,
- професійних навиків та ставленням до роботи персоналу підприємства,
- фінансові ресурси,
- інноваційна діяльність (здатність впроваджувати технічні, технологічні та організаційні нововведення),
- система управління підприємством тощо.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства доцільно скласти «балансову таблицю» (таблиця 6.1.).

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Переваги підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами, ін.	1. Недоліки підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами ін.
2. Унікальні знання та права власності	2. Недостатність володіння підприємством інформацією щодо ефективної технології бізнесу, особливостей та вимог споживачів ін.
3. Наявність у підприємства необхідних (в т.ч. унікальних) ресурсів та доступу до них	3. Відсутність необхідних ресурсів чи доступу до них

Результати дослідження сильних та слабких сторін дозволяють визначити сфери підвищеної першочергової уваги, які потребують удосконалення та позитивні сторони, на які слід опиратись при формуванні стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту.

Результати внутрішнього та зовнішнього аналізу оформляють у вигляді SWOT-аналізу проекту (табл. 6.2.).

Матриця SWOT-аналізу

SWOT - аналіз		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Використати можливості & Розширювати сильні сторони	Використати можливості & Зменшувати слабкі сторони
	Загрози (Threats)	Використати сильні сторони & Зменшувати загрози	Зменшувати слабкі сторони & Уникати загрози

Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

- Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
- Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?
- Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

SWOT матриця є завершальним кроком у побудові SWOT-аналізу діяльності підприємства і допомагає зробити правильні висновки з проведеного аналізу та знайти правильні стратегії для зростання бізнесу. Вона являє собою 4 квадранта з тактичними діями, які допомагають збільшити конкурентоспроможність товару за рахунок сильних сторін, знизити загрози

від зовнішніх факторів і ефективно використовувати можливості зростання бізнесу.

На підставі проведеного **SWOT-аналізу** розробляється стратегія:

S-O дії є стратегіями зростання, являють собою заходи або програми, що використовують сильні сторони товару для охоплення кожної з можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і можливості в складеній таблиці swot аналізу.

Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: як при використанні даної можливості максимально використовувати існуючі сильні сторони товару?

W-O дії є стратегіями захисту, представляють собою заходи або програми, спрямовані на поліпшення, зміну або подолання «слабких сторін» для використання знайдених можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і можливості в складеній таблиці SWOT-аналізу.

Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: які з слабких сторін необхідно подолати для охоплення і для максимального використання цієї можливості? Що необхідно зробити для подолання слабких сторін?

S-T дії є стратегіями захисту і допомагають правильно використовувати сильні сторони компанії для запобігання можливим загрозам. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і загрози.

Переглядаючи кожну з погроз, задавати питання: яка сильна сторона товару може захистити або мінімізувати ризики від даної загрози?

W-T дії є стратегіями захисту і являють собою заходи, спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін товару для запобігання або мінімізації

ризиків загроз. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і загрози.

Переглядаючи кожну з погроз, задавати питання: яка з слабких сторін товару підвищує ризик даної загрози? Як необхідно зміцнити «слабку сторону», щоб ризик виникнення загрози став мінімальним.

КОМПЛЕКСНИЙ ХАРАКТЕР ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Як зазначалося раніше, робота щодо запобігання криз в державному управлінні має бути спрямована перш за все на виявлення протиріч, що виникають, а також розробку та впровадження комплексу заходів щодо їх вирішення і недопущення переростання у кризову ситуацію. Для цього доцільно **сформувати певні механізми** і створити умови для їх функціонування. У теорії та практиці управління розрізняють організаційні, економічні, правові та інші механізми як засоби вирішення суперечностей і як комплекси певних інструментів відповідного характеру. У ситуації, що розглядається, доцільно насамперед звернути увагу на **організаційний** тому, що він має більш комплексний характер, передбачає використання правових і економічних методів впливу. Хоча більш докладне дослідження двох інших теж може надати можливість сформувати додаткові підходи до запобігання криз. У таблиці 3 наведено структуру організаційних механізмів визначення і подолання суперечностей чотирьох типів, що були описані вище.

Мета їх формування є єдиною – це збереження цілісності та дієвості системи державного управління. Завдання різняться і відбивають специфіку сфер виникнення суперечностей: політичне забезпечення досягнення мети; організаційне та нормативно-правове підґрунтя функціонування системи;

чітке здійснення процесів управління (а саме прийняття і реалізації державно-управлінських рішень).

Принципи роботи механізмів другого і четвертого типів ідентичні та стосуються організації і функціонування системи державного управління. Механізм подолання неузгодженостей законодавчих та інших нормативно-правових документів має будуватися теж з використання цих принципів, а також таких, що є базою для формування норм права взагалі. Підґрунтям створення механізму подолання політичних суперечностей є принципи розподілу влади, узгодження інтересів, а також відкритості й прозорості державної влади. Усі ці принципи підкріплюються відповідними закономірностями і законами, що притаманні управлінню, функціонуванню політичної системи суспільства та правового середовища.

Обов'язковою складовою структури організаційних механізмів є ресурси, які забезпечують умови його функціонування. Для подолання суперечностей організаційного характеру та тих, що пов'язані з процесом прийняття та реалізації рішень, необхідні однакові ресурси (кадрові, інформаційні, організаційні, технічні та технологічні). Для першого і третього типів механізмів найбільш важливими є інтелектуальні ресурси, які мають доповнюватися правовими, інформаційними та організаційними.

У використанні методів завжди важливим є дотримання принципу комплексності, але в механізмах першого типу найвищий рівень дієвості мають правові та соціально-психологічні, а для третьої групи до зазначених засобів впливу слід додати ще організаційні та адміністративні.

Дуже важливим є визначення суб'єктів, які забезпечать здійснення певних заходів. У механізмах подолання протиріч, що виникають з приводу розподілу влади, такими є всі суб'єкти політичної системи суспільства (громадяни, партії, громадські організації, органи влади), але є доцільним

створення при Верховній Раді спеціального структурного підрозділу, до завдань якого має належати моніторинг стану цього питання та розробка певних пропозицій для обговорення і прийняття відповідних рішень. Для механізмів із попередження протиріч другого і четвертого типів суб'єктами є керівники установ системи державного управління, до переліку обов'язків яких необхідно додати організацію моніторингу цих відносин і подання відповідних звітів до вищих органів влади. Ці посадові особи відіграють важливу роль і в механізмі третього типу, але в цьому випадку до них треба додати ще і керівників органів місцевого самоврядування. Визначення проблем, що виникають під час практичної реалізації нормативно-правових актів, та інформування з цього приводу відповідних центральних органів влади (перш за все Верховної Ради) має бути одним з основних їх обов'язків (таблиця 6.3).

Дії зазначених суб'єктів відповідно до встановленої мети, завдань, закономірностей, принципів, за допомогою названих методів та ресурсів забезпечить практичне функціонування організаційних механізмів запобігання кризам у державному управлінні.

Результати наукових досліджень є підставою для формулювання таких висновків:

– механізми запобігання кризам мають бути спрямовані на виявлення та вирішення певних суперечностей; для системи державного управління найбільш загрозливими є такі, що зумовлені конфліктами інтересів різних політичних угруповань з приводу розподілу влади, неоднаковим рівнем розвитку елементів системи, неузгодженістю змісту нормативно-правових актів між собою та з реальною ситуацією в суспільстві, що швидко змінюється, невідповідністю існуючого стану елементів системи

державного управління вимогам етапів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень;

Таблиця 6.3

Структура організаційних механізмів подолання протиріч, що є причиною криз у державному управлінні

Елементи механізмів	Збереження цілісності та дієвості системи державного управління			
	Розподіл політичної влади	Рівень розвитку елементів системи	Неузгодженість законодавчих та підзаконних актів	Процес прийняття та реалізації рішень
1. Мета	Збереження цілісності та дієвості системи державного управління			
2. Завдання	Політичне забезпечення досягнення мети	Організаційне забезпечення функціонування системи	Нормативно-правове забезпечення функціонування системи	Організація чіткого здійснення процесів державного управління
3. Принципи	Розподілу влади; узгодження інтересів; відкритості і прозорості влади	Організація і функціонування системи державного управління	Функціонування системи державного управління; формування нормативно-правових документів	Організація і функціонування системи державного управління;
4. Закони і закономірності	Функціонування політичної системи суспільства	Організація і функціонування системи державного управління	Функціонування системи державного управління; формування правового середовища	Організація і функціонування системи державного управління;
5. Ресурси	Інтелектуальні; правові	Кадрові; інформаційні; організаційні; технологічні; технічні	Інтелектуальні; організаційні; інформаційні;	Кадрові; інформаційні; організаційні; технологічні; технічні
6. Методи	Правові; соціально-психологічні	Правові; організаційні; адміністративні; соціально-психологічні	Правові; організаційні; адміністративні; соціально-психологічні	Правові; організаційні; адміністративні; соціально-психологічні; економічні
7. Суб'єкти	Усі суб'єкти політичної системи суспільства	Керівники системи державного управління	Керівники владних структур	Керівники Системи державного управління

- основними складовими структури організаційних механізмів запобігання кризам є мета, завдання, принципи, закони та закономірності, суб'єкти, ресурси, методи впливу, які відрізняються певними особливостями залежно від типу протиріч, на подолання яких спрямовано механізм;
- функціонування механізмів забезпечують дії суб'єктів, що мають бути спрямовані, перш за все, на моніторинг розвитку певних відносин, визначення загострення суперечностей, розробку і впровадження відповідних заходів;
- дієвість механізмів має бути забезпечена певними структурно-функціональними трансформаціями та доопрацюванням нормативно-правової бази побудови та діяльності системи державного управління.

Механізм антикризового управління

До особливостей механізму антикризового управління відносяться:

- надавання переваги мотивації, що орієнтована на антикризові заходи, економії ресурсів, глибокого аналізу ситуації, професіоналізму тощо.
- врахування настанови щодо оптимізму та впевненості, соціально-психологічної стабільності діяльності.
- визначення пріоритетів щодо цінностей професіоналізму.
- заохочування прояви ініціативності при вирішенні проблем та пошуку найкращих варіантів розвитку.
- підтримка корпоративності, пошуку та інновацій.

Основні складові механізму антикризового державного управління:

1. Створення системи державного антикризового та стратегічного управління на державному, регіональному та місцевому рівні.
2. Розробка та впровадження системи якісного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Активна регуляторна політика.

4. Адекватна ситуації розвитку податкова політика.
5. Цілісна та системна нормативно-правова база держави.
6. Ефективне управління енергетичними та земельними ресурсами.
7. Соціально-економічна політика, спрямована на підвищення якості життя громадян.
8. Виважена інформаційна політика.
9. Розвиток організаційної структури системи публічного управління повинен враховувати об'єктивні тенденції відчуження на основі різнонаправленості інтересів громадян та чиновників.
10. Створення такої системи комунікації між керуючою системою та громадянами, за якої відповідні структури та спеціалісти змогли б пояснювати громадянам цілі та методи конкретної політики, аргументувати характер та зміст своєї діяльності, в умовах, в яких вони змушені працювати та приймати рішення.
11. Визнання існування стереотипів сприйняття влади: соціальні та політичні цілі держави дробляться та втілюються в завдання державних установ, а саме ці установи та їх функціональні повноваження віддані у власність державним службовцям, для яких розподіл та перерозподіл державних ресурсів залишається монопольною функцією.
12. Розуміння державними службовцями, що їх поведінка як «власників» влади, а не як її представників провокує конфлікти та кризи.
13. Необхідність визнання управлінцями своєї відповідальності за прийняття управлінських рішень в системі публічного управління.
14. Володіння гнучкими соціально-психологічними технологіями попередження та регулювання кризами.
15. Створення програм управління соціально-політичними конфліктами.

Отже, **механізм антикризового державного управління в системі державного управління** - це сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Антикризове управління, в першу чергу, визначається людським фактором. Успіх антикризового управління пов'язаний із знанням циклічного розвитку соціально-економічних систем.

Функції антикризового управління – це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи.

Можна виокремити такі **основні функції**:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління виходу з кризи;
- стабілізація нестійких ситуацій;
- мінімізація втрат і упущених можливостей;
- своєчасне прийняття рішень.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ (ДРКЯ)

Сучасні провідні фахівці з антикризового управління зазначають, що **державне регулювання кризових явищ (ДРКЯ)** - це заходи впливу законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру, які здійснюються з метою стабілізації ВВП та адаптації соціально-економічної системи до умов, що змінюються.

Держава формує систему правових актів, що регламентують вплив на кризові явища підприємства, опрацьовує й затверджує економічні механізми впливу фінансової допомоги, здійснення антикризового впливу на основі добровільної угоди між підприємством-боржником і його кредиторами.

На думку професора С.М. Іванюти, **механізм ДРКЯ** являє собою сукупність способів організації економічних відносин, які застосовує держава з метою забезпечення сприятливих умов для економічного й соціального розвитку.

Головною метою ДРКЯ є економічна й соціальна стабільність та зміцнення існуючого ладу всередині країни та за кордоном, адаптація його до умов, що змінюються.

Об'єктами ДРКЯ є:

- економічний цикл – ДРКЯ під час криз і депресій, бурхливого і тривалого підйому пом'якшує негативний вплив економічних циклів на попит, виробництво, капіталовкладення і зайнятість;
- умови нагромадження капіталу – ДРКЯ за допомогою регулюючих органів впливає на економічний цикл і структуру, створюючи додаткові можливості і стимули для інвесторів;
- зайнятість – ДРКЯ підтримує співвідношення: між попитом і пропозицією робочої сили, зростанням заробітної плати і зниженням зайнятості;
- грошовий обіг – ДРКЯ здійснює заходи боротьби з інфляцією, при цьому паралельно здійснюється вплив на інші об'єкти - умови нагромадження, ціни, соціальні відносини;
- платіжний баланс – ДРКЯ здійснює оперативне і стратегічне регулювання платіжного балансу шляхом впливу на експорт, рух капіталу, підвищення та зниження курсів національних валют;

– ціни – ДРКЯ, формуючи ціни, впливає на структуру господарства, умови капіталовкладень, стійкість національної валюти, соціальну атмосферу.

У той же час динаміка й структура цін відображають стан економіки тощо.

Державне антикризове регулювання – макроекономічна категорія, що відображає відносини, які виникли при організаційно-економічних і правових діях держави для захисту підприємств від кризових ситуацій. Воно виходить із аналізу ситуації та максимально конкретної мети розробки інструментів, здатних подолати кризові ситуації.

Суб'єктами ДРКЯ є органи управління, або управлінський персонал (антикризис-групи), що здійснюють санаційні заходи чи заходи виходу із кризових ситуацій.

Методи (інструменти) державного регулювання кризових явищ:

– адміністративні – ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із додатковими фінансовими витратами (видача ліцензій на здійснення певного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою);

– економічні – засоби грошово-кредитної та податково-бюджетної політики.

Основні засоби грошово-кредитної політики:

– регулювання дисконтної ставки, проведене національним-банком;

– установлення й зміна розмірів мінімальних резервів фінансових інститутів;

– операції державних установ на ринку цінних паперів (емісія державних зобов'язань, торгівля ними).

Таким чином, держава прагне змінити співвідношення попиту та пропозиції на фінансовому ринку.

Пряме державне господарське регулювання здійснюється засобами податково-бюджетної політики через доходи й витрати центрального уряду та місцеві бюджети.

Мобілізація фінансових засобів для покриття державних витрат відбувається за допомогою **податків**, які, здійснюючи свою регулюючу функцію, впливають на економічну діяльність суб'єктів господарювання. В основному державне регулювання податків залежить від вибору податкової системи, рівня податкових ставок, видів і розмірів податкових пільг. Таким чином, завдання державних бюджетних органів полягає в тому, щоб створити податковий механізм, який би впливав на комерційну діяльність юридичних і фізичних осіб.

В якості інструментів державного регулювання використовуються й **витрати з бюджету на господарські цілі**. Це, насамперед, державні кредити, субсидії і гарантії, а також витрати на закупівлю товарів та послуг у приватному секторі.

Слід зазначити, що державне регулювання значно посилюється в періоди екстремального розвитку (від посилення державного контролю над галузями і підприємствами в період кризи до централізованого адміністрування в сферах виробництва і розподілу продукції в період війни). Наприклад, у Японії в післявоєнні роки, коли коефіцієнт збитку становив для енергетики, машинобудування і хімічної промисловості 30-58 %, економічний механізм характеризувався прямим державним управлінням переважної більшості галузей і підприємств, системою фондового розподілу, жорсткого регулювання процесів обороту, ціноутворення, політики прибутків. У цей час зусилля держави спрямовані на створення умов для ринкової конкуренції, приймаються закони про ліквідацію надлишкової концентрації економічної могутності, про реорганізацію фірм, приватні підприємницькі організації, а

також проводиться політика по демонополізації економіки. І лише після досягнення стійких позитивних змін у цьому напрямі поетапно скасовується державне регулювання цін.

Отже, досвід антикризового керування, що нагромаджений іншими країнами, є сенс використовувати для рішення завдань вітчизняної економіки, при цьому враховуючи принципово інші умови господарювання.

Висновки. Державне управління як унікальна інституція виконує складний комплекс функцій, дій, що пов'язані з адміністративно-правовими, політичними, ідеологічними, соціокультурними, технічними, природоохоронними, виробничими, фінансовими та іншими аспектами життєдіяльності суспільства.

Механізм антикризового управління в сучасних умовах передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Визначена послідовність етапів антикризового управління, що сприятиме забезпеченню високого рівня економічної безпеки: 1) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) виявлення причин кризи та рівня загроз; 3) обґрунтування антикризової стратегії; 4) розробка системи антикризових планів, проектів, програм; 5) розробка антикризових заходів; 6) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління; 7) контроль антикризових заходів; 8) оцінка рівня безпечності функціонування підприємства. Дотримання принципів та послідовності антикризового управління сприятиме досягненню безпечного розвитку та подоланню різних видів кризи на підприємстві.

Практичне заняття №7. Особливості формування антикризових стратегій

Мета: ознайомитись із сутністю стратегій антикризового управління та основними підходами до їх формування

Методичні рекомендації: студенти знайомляться з теоретичним матеріалом, викладеним у лекційному матеріалі теми 8, основній, додатковій літературі та Інтернет-джерелах, а також проводять самостійний пошук матеріалів для виконання індивідуальних завдань.

Завдання 1. Підготуватися до усного опитування по темі 8 відповідно до питань, окреслених в представленому матеріалі:

1. Вимоги, яким повинна відповідати антикризова стратегія.
2. Види планування в антикризовому управлінні.
3. Види стратегій антикризового розвитку.
4. Основні напрями антикризового управління для органів влади.
5. Механізм розробки та реалізації антикризових стратегій.
6. Поясніть зміст превентивної антикризової стратегії.
7. У чому полягає зміст реактивної антикризової стратегії.
8. Основні стадії процесу антикризового управління.
9. Основні завдання державного антикризового управління.
10. Принципи державного антикризового управління.

Завдання 2. Виконання навчального завдання.

Враховуючи, що органи публічної влади частіше за все орієнтуються на такі види антикризових стратегій як превентивна та реактивна, поміркуйте та надайте письмову відповідь:

Яким сценарієм рухається Україна?

Вашу відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Виконання ситуаційно-аналітичного завдання.

Кейс «Що відбувається?»

Постановка завдання.

В одній країні хворі відчувають неймовірні страждання. Кажуть, що серйозно захворіти в цій країні – це практично смертний вирок.

- у лікарні не завжди вистачає хірургічних інструментів, бинтів, дезінфікуючих засобів, тощо;
- тільки за 2 місяці через нестачу медикаментів померло близько 35 немовлят;
- у пологовому відділенні немає суміші для немовлят;
- лікарняна аптека не працює, медикаментів все одно практично немає;
- у реанімації тільки одне ліжко і не працює апарат штучної вентиляції легенів;
- медперсонал вимінює ліки на їжу.

Президент країни каже, що ніякої кризи немає і опозиція просто намагається підірвати довіру до Уряду.

А як ви гадаєте?

Дайте обґрунтовані відповіді на запитання:

1. Дана ситуація – випадковість або криза?
2. Якщо це криза, про яку кризу іде мова?

Наведіть ознаки даних криз.

3. Чи можна стверджувати, що частка системи ще зберігається, є життєздатною і може бути покращена?

Завдання 2 та 3 виконуються письмово.

Матеріал для ознайомлення до Практичного заняття 7.

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ

Зміни в українському суспільстві не тільки поглибили існуючі кризові явища, а й спровокували нові. І на сьогодні Україна опинилася перед численними викликами. Події останніх років, що відбулися в політичній і економічній сферах, свідчать про те, що країна переживає довготривалу системну кризу управління, передусім державного, для якого на сьогодні характерні суперечності та конфлікти, що і призводять до кризового стану. Тож перед державними управліннями стоїть складне завдання – вивести країну із затяжної політичної та соціально-економічної кризи з найменшими втратами. Тому ефективність функціонування соціально-економічної та політичної систем держави залежить від застосування в державному управлінні якісного антикризового менеджменту різних рівнів.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Коли стає явною неминучість кризи, неможливість її усунути чи сповільнити, у стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам і засобам виходу з кризи. І пошук шляхів виходу з кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, що зумовлюють її виникнення.

Розроблення стратегії розвитку держави, зокрема антикризового менеджменту в державному управлінні, потребує залучення широкого кола спеціалістів-професіоналів, які є в Україні і які мають досвід побудови ефективної системи державного управління. Разом з тим не варто цуратися досвіду зарубіжних фахівців з цього питання, але його необхідно адаптувати до наших умов. Це гарантуватиме успіх у прийнятті стратегічних цілей на всіх рівнях суспільства. Необхідно розуміти, що стратегія не може бути

формальним документом. Робота над нею має бути системною й розвиватися у процесі здобуття нових знань та виникнення нових обставин. За такого підходу організаційний дизайн будуватиметься як механізм реалізації політики й досягнення стратегічних цілей. Структури державного управління та посади формуватимуться не суб'єктивно, а відповідно до потреб підтримання тих чи інших процесів. Адже незалежно від структури органів державного управління в країні постійно відбуваються ті чи інші процеси, і важливо, щоб вони були керованими, а структура управління забезпечувала їх постійне вдосконалення.

Різновиди криз державного управління за рівнями виникнення:

- загальносуспільні кризи в системі «Держава» (політичні, економічні, соціальні, комплексні);
- політичні та організаційні кризи в системі «Державна влада»,
- кризи в системі «Регіон» (політичні, економічні, соціальні, організаційні);
- організаційні кризи в установах державної влади.

Виходячи з цієї класифікації передбачається антикризовий менеджмент на всіх рівнях.

Виникнення кризи на стадіях циклу життєдіяльності системи державного управління зумовлено її своєрідними проявами:

- **на стадії зародження** через визначення базових суперечностей у визначенні параметрів системи та заходів щодо їх нейтралізації;
- **на стадії зростання** через неналежне виконання обов'язків учасниками процесу управління; відсутність ресурсів, їх невчасне надходження;

– **на стадії стабільності** через вичерпуванням ресурсів або втратою інтересу до участі в процесі, конфліктом його ініціаторів або учасників; "тупцювання" на місці;

– **на стадії негативної динаміки** через нарощуванням факторів спротиву;

– **на стадії депресії** через невизначеність ситуації з посилення позитивної динаміки або стримування негативних змін.

Антикризове управління доцільно організовувати відповідно до таких принципів:

• загальних для системи управління:

– економічної ефективності;

– соціальної відповідальності;

– розмежування функцій політичного, державного та господарського управління;

– орієнтації на споживача;

– системності;

• специфічних для антикризового управління:

– планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру;

– постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;

– безперервності та цілеспрямованості процесу управління;

– оперативності та достовірності вхідної інформації;

– достовірності прогнозів;

– відсутності універсальних антикризових рішень;

– кінцевої орієнтації на діяльність.

Формування стратегії

У антикризовому управлінні основну роль відіграє стратегія управління.

У стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам, шляхам та засобам виходу з кризи.

Стратегічні напрямки виходу з кризи:

1. Система антикризового управління.
2. Механізм антикризового управління.
3. Процеси антикризового управління.
4. Процеси інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

Розрізняють стратегічне і тактичне планування в антикризовому управлінні (таблиця 7.1):

Таблиця 7.1.

Види планування в антикризовому управлінні

Види планування	Етапи планування
Стратегічне планування:	<ul style="list-style-type: none">– аналіз внутрішніх та зовнішніх причин кризової ситуації;– перегляд місії та системи стратегічних цілей;– аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.
Тактичне планування:	<ul style="list-style-type: none">– реалізація вибраної антикризової стратегії;– оцінка та контроль результатів антикризової стратегії.

Дії при виникненні проблем та кризових явищ представлено діаграмою на рис. 7.1.

Дії при виникненні проблем та кризових явищ					
Сигнали з середовища	Моніторинг середовища	Зниження зовнішньої уразливості	Підвищення гнучкості з середини системи	Розробка стратегій	Заходи щодо виконання стратегій
Усвідомлення проблеми					
Проблема стає зрозумілою					
Конкретизація проблеми					
Визначення шляхів вирішення проблеми та виходу з кризи					
Прогноз результатів виходу з кризи					

Рис. 7.1. Діаграма «Дії при виникненні проблем та кризових явищ»

Пояснення до діаграми:

Заштриховане поле –	зона заходів, що використовується в залежності від ситуації.
Дії при виникненні криз та проблем	Інтерпретація дій при виникненні криз та проблем
Моніторинг середовища –	даний фактор повинен бути пріоритетним при оцінюванні середовища як зовнішнього, так і внутрішнього.
Зниження зовнішньої уразливості –	даний фактор повинен розглядатися з позицій відповідності керуючої системи керованій системі та підкріплюватися цілісною системою нормативно-правового забезпечення.

Підвищення гнучкості з середини системи –	даний фактор повинен корелювати з уявленням про оптимізацію організаційної структури.
Розробка стратегій –	даний фактор повинен розглядатися в контексті створення портфелю сценаріїв виходу з криз.
Заходи щодо виконання стратегій –	даний фактор повинен співвідноситися з виконанням поставлених завдань, ризикованими та нестандартними рішеннями в разі відхилення розвитку ситуації від запланованого результату, постійним контролем за ходом виконання антикризових заходів та їх результатів.

Антикризова стратегія має будуватися на підставі системного підходу, тобто з використанням таких принципів:

- якщо один елемент поновлюється, наповнюється чимось новим, його зміна обов'язково має відобразитися в інших, викликати в них адекватні йому перетворення;
- здійснення перетворення в системі повинно базуватися лише на тих її компонентах, які придатні для вирішення відповідного управлінського завдання на конкретному етапі;
- здійснення будь-яких перетворень мають відбуватися в умовах проведення їх постійної оцінки та моніторингу на предмет раціональності та вчасності.

Стратегія формується і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління.

Стратегія повинна відповідати наступним вимогам:

- спрямованість на «випереджуючий стан» державного управління, на перспективу;
- обґрунтованість широкими дослідженнями та фактичними даними;
- залучення до роботи фахівців;
- цілісність протягом тривалого періоду при забезпеченні певної гнучкості цілей окремих елементів системи.

Види стратегії антикризового розвитку:

«Попередження», «Протидія», «Стабілізація», «Вичікування», «Ризик».

Стратегія «**Попередження**» передбачає недопущення або запобігання кризи на початковому етапі.

Успішність її реалізації вимагає наявності висококваліфікованих кадрів, здатних вчасно виявити фактори, що загрожують стабільності функціонування системи, відібрати ту інформацію, яка відображає тенденції та перспективи розвитку системи, а також таких, що володіють навичками оперативного та стратегічного управління.

Головним заходом стратегії «**Протидія**» є уповільнення розвитку кризових явищ, яке можливе за умов наявності підготовлених кадрів та грамотного розподілу функцій, адже невідповідність професійних якостей працівників вимогам певних функцій спричинить ускладнення реалізації стратегії.

Стратегія «**Стабілізація**» спирається на можливість використання в системі додаткових резервів та ресурсів. Тому крім ретельного підбору кадрів, уміння роботи з інформацією вимагає ще й ефективного використання наявного комплексу методів. Під час реалізації цієї стратегії основна робота перекладається на ті елементи, які є більш стійкими для змін, за їх рахунок виграється час для стабілізації інших і від них може вимагатися виконання

збільшеної кількості функцій та повноважень, отже роль організаційних та соціально-психологічних методів управління є в даному випадку значущою.

Стратегії «Вичікування» та «Ризик» близькі за своєю суттю, адже дають можливість кризовому стану системи визріти, а лише потім їх дії спрямовуються на вихід з нього. Виходячи з цього система потребує структури і розподілу функцій, оптимальність яких дозволить вживати заходів з усунення кризи і підтримки системи у дієвому стані як тільки того вимагатиме ситуація. Правильність дій в даному випадку залежить від об'єктивності та повноти наявної інформації про тенденції розвитку системи, а у випадку із стратегією «Ризику» ще й технічних можливостей зробити відповідні математичні розрахунки щодо ймовірної поведінки системи.

Загальні вимоги до процесу формування антикризової стратегії:

- ситуаційна виправданість розробки, прийняття та реалізації стратегії, яка сприяє розв'язанню проблеми, запобігає її загостренню;
- існування чіткої уяви про механізм (алгоритм) реалізації, а саме мету дії, завдання, порядок їх виконання (організацію, мотивацію, контроль), можливості вчасно визначати необхідні організаційні зміни в системі, орієнтуючись при цьому на досягнення кінцевої мети;
- максимальне використання потенційних можливостей системи та оточуючого середовища в процесі реалізації стратегії;
- ресурсна забезпеченість усіх етапів підготовки та реалізації стратегії;
- можливість адекватного коригування стратегії при зміні ситуації;
- відкритість доступу виконавців до інформації.

Процес формування антикризової стратегії передбачає виконання таких робіт:

- глибока діагностика минулого стану системи та виявлення причин загрози або виникнення кризової ситуації, що загрожує її безпеці, стійкості, надійності;
- визначення масштабів загрози кризової ситуації або існуючого кризового стану, ступінь охоплення кризою елементів системи;
- виявлення факторів, що визначають кризовий стан, оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища системи;
- формування проблеми, визначення мети та цілей антикризового управління;
- формування стратегії антикризового управління та заходів з її реалізації;
- визначення термінів, методів, інструментів реалізації та відповідальних;
- реалізація стратегії;
- моніторинг процедур реалізації стратегії антикризового управління (виявлення тенденцій у поведінці ключових елементів системи);
- оцінка результатів;
- коригування антикризової стратегії;
- розробка концепції стратегічного розвитку системи.

Визрівання та виявлення кризи включає *передкризовий етап і етап сформованої кризи*.

На **передкризовому** етапі формуються сторони конфлікту та виробляються взаємні вимоги. Якщо консенсусу не досягнуто, то конфлікт має тенденцію до подальшого загострення і призводить до становлення сформованої кризи.

На етапі **сформованої кризи** конфліктуючі сторони намагаються розв'язати проблеми іншими способами, ніж на передкризовому етапі.

Особливістю сформованої кризи є те, що вона передбачає можливість власного розв'язання і зовсім не є безвихіддю для суспільного розвитку. Сформована криза призводить до неоднозначних наслідків: переходу її у післякризовий стан, який є конфліктним, але вже керованим, або в соціальну катастрофу.

Специфікою соціально-політичних конфліктів **перехідного** періоду є те, що в умовах суспільної стабільності вони мають переважно горизонтальний характер, а в перехідний період – вертикальний (боротьба проти режиму за встановлення нового).

Конфлікт державного управління, або політичний конфлікт – це завжди протиборство з приводу здійснення чи перерозподілу влади. І врегулювання та розв'язання конфліктів – терміни, що не збігаються. **Розв'язати** конфлікт означає задовольнити взаємні інтереси конфліктних сторін або в певні способи нейтралізувати одну із сторін. **Врегулювання** конфлікту передбачає введення його у правове поле і підпорядкування певним правилам. Державне управління має ґрунтуватися на профілактиці конфліктів та запобіганні їм.

ЗМІСТ ТА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ. НАЦІОНАЛЬНА АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА

Теоретично доведено та підтверджено практикою наявність послідовності дій для подолання кризи, тому можна зробити висновок про можливість та потребу розробки загальних підходів до формування антикризової програми. Причому антикризова програма має право на існування не тільки в умовах, коли криза вже почалася, а й у період нормального функціонування.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів,

що планується здійснити в межах держави для досягнення поставленої мети - виведення з кризового стану.

Зміст антикризової програми – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Розробка антикризової програми передбачає як велику дослідницько-аналітичну та планову роботу, так і організаційно-економічне, соціальне забезпечення.

Виходячи з суті антикризової програми в період її розробки та реалізації, актуальним завданням залишається розробка песимістичного плану діяльності в традиційному розумінні його змісту та структури. Таке планування діяльності виступає як один з інструментів управління, за допомогою якого створюються передумови для досягнення цілей, встановлених антикризовою програмою.

Загалом, побудова сценаріїв розвитку різних галузей країни є ефективною технікою, що дозволяє формувати гнучкі рішення та досліджувати їх якості в критичних і неочікуваних ситуаціях. Побудова сценаріїв часто передує розробленню стратегії розвитку досліджуваної системи або ж має на меті тестування та поліпшення вже розробленої стратегії.

Сценарій – деяка послідовність подій, які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.

Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Основними сценаріями розвитку є: інерційний (песимістичний) реалістичний (цільовий) та модернізаційний (оптимістичний).

Інерційний (песимістичний), сценарій формується за комплексу припущень, що баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан організації як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: організація рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє її розвитку.

Модернізаційний (оптимістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (національні та регіональні) та внутрішні (ті, які організація здатна створити самостійно) фактори впливу: організація активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.

Реалістичний (цільовий) сценарій є результатом критичної оцінки та можливих обмежень формування системи припущень оптимістичного сценарію розвитку: організація докладает зусилля для розвитку, хоча суспільно-економічний стан країни в цілому не сприяє розвитку.

Ефективною антикризова економічна політика держави буде лише у тому разі, якщо будуть дотримані принципи державного антикризового управління та проводитиметься антикризова політика протягом усього економічного циклу з метою профілактики та попередження кризових явищ в економіці.

Послідовність реалізації антикризової політики держави можна поділити на декілька етапів:

1. Попереджувальна антикризова політика.
2. Стабілізація кризових ситуацій, прийняття антикризових заходів.
3. Посткризова політика, стимулювання економічного зростання.

При розробці та реалізації антикризових заходів необхідно здійснювати комплексний підхід в управлінні. У залежності від глибини, швидкості поширення кризових явищ, можливостей держави мобілізувати ресурси для боротьби з кризою виділяються пріоритетні напрямки діяльності. У кожному конкретному випадку і для кожної держави вони повинні розроблятися індивідуально.

Функції антикризового управління – це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат.

Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, в процесі і наслідках кризи.

У цьому відношенні можна виділити **шість функцій**:

- 1) передкризове управління,
- 2) управління в умовах кризи,
- 3) управління процесами виходу з кризи,
- 4) стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості),
- 5) мінімізація втрат і упущених можливостей,
- 6) своєчасне прийняття рішень.

Кожна із перелічених функцій має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове регулювання в цілому як безперервний процес, що потребує наукового підходу до формування всіх його етапів з огляду на властивості економічної системи та на необхідність забезпечення сталого розвитку економіки.

Антикризова політика держави має реалізуватися на наступних рівнях:

1. Підвищення ефективності функціонування внутрішнього ринку та підтримка конкурентоспроможності основних галузей економіки.
2. Попередження і недопущення криз в банківській сфері.

3. Підвищення інвестиційної та інноваційної активності.

4. Зменшення негативних наслідків банкрутства підприємств, максимально повне задоволення інтересів їх співробітників та кредиторів.

5. Підтримання соціальної та політичної стабільності.

6. Посилення координації бюджетної політики.

Національна антикризова програма

Головною метою національної антикризової програми є – забезпечення зростання рівня життя громадян і підвищення його якості в результаті сталого економічного розвитку.

Передумовами досягнення зазначеної мети є:

- забезпечення національної безпеки та макроекономічної стабільності,
- створення сприятливого бізнес-клімату,
- утвердження верховенства права та протидія корупції,
- підвищення якості державного управління.

Основою цієї програми є усвідомлення того, що:

- головним завданням будь-якої громадянської суспільно-політичної системи є самореалізація та саморозвиток кожного громадянина на основі дотримання його права та свобод в гармонії з навколишнім світом,
- формування та розвиток української конкурентоздатної нації потребує ефективної української держави, а відповідно нової ефективної системи органів влади та місцевого самоврядування, а також впровадження нової соціально-економічної моделі, що забезпечує ефективний розвиток економіки постіндустріальної на засадах нових стандартів якості життя людини та відновлюваності ресурсів.

Функції такої держави – забезпечення безпеки та рівних можливостей для розвитку і самореалізації громадян на основі усвідомлення ними спільних цінностей та інтересів.

Відповідно до цього держава має виконувати наступні **безпекові функції**:

– забезпечення територіальної цілісності, захист громадян від можливих небезпек з боку інших держав, організацій, угруповань (включаючи терористичні) – тобто **зовнішня безпека**;

– забезпечення дотримання громадянами встановлених правил та процедур спільного життя та взаємодії – **внутрішня безпека**;

– забезпечення умов для не ушкодження здоров'я громадянина через навмисні чи ненавмисні дії інших осіб (в тому числі надання неякісних послуг, постачання неякісної продукції, забруднювання навколишнього середовища тощо) – **екологічна безпека**;

– забезпечення можливостей розвитку майбутніх поколінь – **ресурсна безпека**;

– забезпечення більш привабливих умов розвитку для вітчизняного бізнесу, створення запобіжників щодо негативного зовнішнього впливу на економічний розвиток – **економічна безпека**;

– забезпечення можливостей розвитку особистості без обмеження можливостей реалізації його національно-культурних інтересів за умови поваги до національно-культурних цінностей спільноти – **інформаційно-культурна безпека**.

Також держава має виконувати **функції соціального регулятора**, який забезпечує соціальний захист недієдатних верств населення та рівні початкові умови громадянам щодо можливостей власної самореалізації.

Обмеження особистої свободи та свободи підприємництва може бути лише для захисту безпеки (в тому числі здоров'я) та свободи інших громадян. **Державні органи мають встановлювати норми, процедури і регламенти, а не керувати.**

Національна антикризова програма повинна вирішувати наступні завдання:

1. Сприятиме зайнятості населення.
2. Стимулюватиме впровадження у виробництво природоохоронних, інноваційних, ресурсозберігаючих технологій.
3. Сприятиме залученню іноземних інвестицій у країну.
4. Сприятиме збільшенню надходжень до бюджетів усіх рівнів.
5. Ліквідує негативне сальдо торговельного балансу країни.
6. Збільшить довіру до влади.

Очікувані результати від реалізації національної антикризової програми:

1. Підвищення ефективності функціонування експортних секторів економіки, зростання обсягу експорту, збільшення коефіцієнта покриття імпорту експортом.
2. Насичення внутрішнього ринку продукцією власного виробництва, скорочення обсягів імпорту.
3. Збільшення надходжень доходів державного та місцевих бюджетів від зовнішньоекономічних операцій та експортних галузей економіки.
4. Зростання інвестицій у економіку країни.
5. Стабілізація курсу гривні, початок її ревальвації.

Україна перебуває у виняткових обставинах внаслідок глибокої політичної та економічної кризи. Однак причина кризи глибша, ніж поточні політичні та економічні потрясіння. До кризи призвело зволікання з

проведенням необхідних реформ протягом 25 років незалежності. Серед східноєвропейських держав Україна є одним з найменш активних реформаторів – зміни, які відбулися з часів краху комуністичного табору, значно менші, ніж в сусідніх державах – членах ЄС.

Однак українці можуть досягти такого самого, як і в державах - членах ЄС, рівня економічного розвитку та добробуту. *Людський капітал, вигідне географічне положення та потужна база природних ресурсів створюють високий потенціал як для виходу з кризи, так і для стрімкого розвитку держави.* Цей потенціал може бути реалізований лише шляхом проведення рішучих та ефективних реформ з використанням кращого досвіду європейських держав.

Основними напрямками реформ для досягнення стратегічних пріоритетів в Україні є:

– *Макроекономічна стабілізація* передбачає насамперед реалізацію Кабінетом Міністрів України відповідальної та виваженої фіскальної політики, основним завданням якої є утримання макроекономічної стабільності та оздоровлення державних фінансів.

– *Удосконалення системи управління державними фінансами.* Однією з причин постійних криз у сфері державних фінансів є відсутність правил, які б обмежували можливості для необґрунтованого витрачання коштів та забезпечували ефективність таких витрат. В Україні роль Мінфіну є порівняно слабкою, а бюджетні обмеження часто порушуються.

– *Пенсійна реформа.* В останні роки бюджет Пенсійного фонду України перебуває у стані хронічного дефіциту. Система пенсійного забезпечення потребує удосконалення, уніфікації та приведення у відповідність пенсійних виплат з внесками громадян.

– *Запровадження адресної системи соціальної підтримки.*

Досягнення стабільності державних фінансів потребує значного підвищення ефективності використання коштів соціальних видатків.

– *Створення сприятливих умов для розвитку бізнесу_передбачає проведення ряду реформ, які дадуть змогу забезпечити стале економічне зростання. Наприклад податкова реформа та удосконалення адміністрування податків.*

– *Дерегуляція та покращення інвестиційного клімату.* Великою проблемою є низький рівень інвестицій в економіку України - трохи більше 10 відсотків валового внутрішнього продукту, тоді як частка інвестицій у валовий внутрішній продукт має становити 20-25 відсотків.

– *Земельна реформа.*

– *Реформа енергетичного сектору.*

– *Забезпечення верховенства права та протидія корупції*

– *Підвищення якості державного управління та державних послуг* передбачає проведення ряду реформ.

– *Децентралізація.* Розпочата відразу після Революції Гідності децентралізація повноважень органів державної влади є, можливо, найголовнішою з реформ, яких потребує Україна.

– *Реформа державної служби.*

Кризу подолати можна, а для цього потрібно її вчасно виявити та визначити симптоми її настання. Таким чином, криза вимагає розвитку антикризового менеджменту в державному управлінні, який полягає в тому, щоб перетворити потенційні ризики для розвитку держави в можливі її позитивні явища. В основі формування антикризового управління повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, а й заходи, метою яких є запобігання виникненню кризових ситуацій.

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО, ІННОВАЦІЙНІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Інноваційні та інвестиційні процеси як елементи стратегічного управління.

Успіх соціально-економічної системи можливий за умови постійного розвитку. **Розвиток** – це набуття нової якості, яка визначає стійкість життєдіяльності організації. Такий стан досягається завдяки освоєнню та застосуванню нових технологій.

Криза в економіці підсилюється інноваційною кризою. Це проявляється:

- у зниженні керованості процесами створення,
- запровадження новинок,
- відсутності джерел фінансування,
- зменшенні діяльності дослідницьких творчих колективів.

Тому пошук можливих рішень проблем управління інноваційними процесами стає **одним із найважливіших завдань антикризового управління.** В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції *інноваційність стає ключовим фактором успіху.* А стратегічне управління нововведеннями – це **найважливіше завдання антикризової політики.**

Інноваційний процес – це процес перетворення наукових знань у фізичну реальність, який завершується в просторі та часі та складається з наступних стадій:

- виникнення ідеї;
- фундаментальні дослідження;
- технічні розробки;
- дослідницьке виробництво;

- дослідницько-конструкторські розробки;
- масове виробництво;
- споживання.

Об'єктом інновації в антикризовому управлінні може бути не тільки нова продукція і нові технології (основна увага), але і нові ринки, нові методи управління, нові організаційні структури тощо.

Інноваційний потенціал організації залежить від інноваційної політики держави. Класифікацію інновацій представлено в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Класифікація інновацій:

За змістом та сферою використання:	технічні, екологічні, соціальні, організаційно-управлінські
За ступенем впливу на зміни:	революційні, трансформаційні, модифікаційні, радикальні
За ступенем новизни та глибиною змін:	абсолютні, відносні, умовні, часткові, нового виду, нового покоління
За ступенем розробки та розповсюдження:	державні, регіональні, місцеві, галузеві, корпоративні
За масштабом:	глобальні, локальні, міжорганізаційні, організаційні, внутрішньо-організаційні
За сферами розробки та впровадження:	промислові, аграрні, торгово-фінансові, правові, науково-педагогічні
За направленістю дії:	ті що розширюються, ті що уповільнюють, ті що раціоналізують
За етапами життєвого циклу:	діяльнісне використання, перегрупкування, ліквідація

Загальні принципи формування державної інноваційної політики:

- державна підтримка фундаментальних досліджень;
- правовий захист інтелектуальної власності;
- свобода наукової та науково-технічної творчості;
- інтеграція наукової, науково-технічної діяльності та освіти;

- підтримка конкуренції в сфері науки та інноваційної діяльності;
- створення сприятливого інноваційного клімату, заохочення, спеціальні пільги при впровадженні нових технологій, що раніше не використовувались;
- стимулювання розвитку відсталих регіонів;
- стратегія підготовки та перепідготовки кадрів для нових галузей;
- розвиток міжнародного співробітництва.

Форми забезпечення інноваційних процесів:

- технополіси (науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції або розроблення нових наукоємких технологій на базі тісних відносин з університетами і науково-технічними центрами);
 - лабораторії великих корпорацій;
 - організаційні форми на базі банків, бірж, виставково-торгівельних комплексів;
 - консалтингові фірми з проблем організації та управління;
 - інноваційні центри;
 - стратегічні альянси.

Інвестиції – це головна складова економічного розвитку держави і практично єдиний засіб виживання. Держава вибирає пріоритети науково-технічного розвитку і фінансує найважливіші програми і проекти.

Інвестиційний процес – це основна функція економіки.

Обсяг інвестицій – це найважливіший критерій стійкого розвитку національної економіки.

Причини, що обумовлюють необхідність інвестицій:

- нове будівництво, пов'язане, як правило, з освоєнням нових видів діяльності;

- реконструкція і технічне переозброєння діючих підприємств;
- розширення діючих підприємств.

Для забезпечення успіху антикризової інвестиційної політики важливим є забезпечення взаємозв'язку між стратегією і тактикою.

Основа інвестиційної стратегії держави – структурна перебудова економіки. **Тактики** – підтримка ефективної діяльності підприємств, здійснення державної фінансової підтримки неплатоспроможних підприємств для відновлення платоспроможності або фінансування заходів реорганізації.

Джерела інвестиційних ресурсів:

- бюджетне фінансування (з бюджетів усіх рівнів);
- власні накопичення підприємств і організацій;
- іноземні інвестиції;
- заощадження населення.

До чинників, що здійснюють вплив на інвестиційний клімат України відносяться: правові, економічні, соціально-психологічні, технічні, екологічні.

Вирішення наслідків кризових явищ у інвестиційно-інноваційній сфері потребують здійснення заходів антикризової структурної політики, що сприятимуть:

- відновленню виробничого потенціалу,
- підвищенню інвестиційної привабливості підприємств,
- інтеграції промислового і фінансового капіталу.

Ефективна інвестиційно-інноваційна антикризова структурна політика дозволить:

- забезпечити макроекономічну стабільність;
- підвищити ефективність державного управління;

- розвиток людського капіталу та покращення якісного складу трудових ресурсів;
- розвиток підприємництва;
- розвиток фінансових ринків;
- підвищити технологічний рівень виробництва;
- продуктивність аграрного сектору економіки, забезпечення стабільного функціонування ринків продовольства та продовольчої безпеки держави;
- розвиток інфраструктури.

Соціальне партнерство як складова антикризових дій

Соціальне партнерство органів влади і недержавних організацій (асоціацій громадян) найдоцільнішим представляється неприбутковій, непривабливій для комерційних організацій сфері, тобто у сфері реалізації різних соціальних програм, а згодом, і у сфері соціального забезпечення в цілому.

Ініціатива населення, яке самоорганізується, особливо корисна для розв'язання нових для територіальної громади проблем. Це «схований» резерв, ресурс, помічник і союзник органам місцевого самоврядування в оперативному розв'язання приземлених, але гострих, часто нових проблем.

Недержавні неприбуткові організації (ННО) можуть мати риси і виконувати певні функції, що сьогодні вважаються прерогативою органів влади, вони спеціалізуються переважно на послугах, для яких характерна наявність таких особливостей: трудомісткість, адресність, інноваційність, опора на громадськість. Процес соціального проектування доводиться будувати не «лінійно», а за «циклами», у вигляді якихось циклічних «петель», з «поверненням назад» і ретельним аналізом пройдених кроків.

Головними методологічними принципами соціального проектування є:

- відкритість, прозорість і різноманіття можливостей;
- виразність і визначеність компетенції і меж відповідальності;
- вільне самовизначення і відповідальний публічний вибір.

При реалізації соціальних проектів (програм) в органах влади та громадськості, крім консолідації зусиль, виникає потреба у залученні таких ресурсів:

- ресурси влади (у різних випадках це можуть бути і органи державної виконавчої влади і органи місцевого самоврядування);
- ресурси громадськості;
- ресурси взаємодії влади й громадськості;
- ресурси взаємодії громадськості, бізнесу та органів влади.

Таким чином, можна визначити, що в умовах кризи основним у державному управлінні є розробка антикризової програми оперативного реагування, впровадження в життя оптимальних процедур пошуку і узгодженого прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, передбачення у цих процедурах реальних можливостей корегування помилок. Головним завданням антикризового управління – є раннє розпізнавання ознак кризових ситуацій. Суть антикризового управління вбачаємо в такому:

- кризи можна передбачати, прискорювати, випереджати, відсувати, пом'якшувати;
- до криз можна та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду, мистецтва;
- кризові ситуації можуть бути до деякого моменту керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки.

Самостійна робота 1. Сутність кризових явищ

Тема: Сутність кризових явищ

Мета: набуття навичок розпізнавання кризових явищ, їх аналізу і можливих напрямків попередження

Самостійна робота 1 узагальнює всі знання, які отримано під час вивчення модулю 1 та виступає як засіб самостійного здобуття і поглиблення знань студента, а також як форма самоконтролю та контролю самостійного навчання студента з боку навчального закладу.

Під час виконання самостійної роботи кожен студент має самостійно опрацювати певні питання з визначених тем і виконати завдання, які описано нижче.

Хід виконання

1. Вивчити лекційний матеріал з першого модулю дисципліни «Державні механізми антикризового управління».

2. Поміркуйте над наступними запитаннями:

– Які Ви знаєте причини виникнення кризових явищ в залежності від видів криз?

– Який існує взаємозв'язок між економічними, соціальними та політичними кризами?

– Який взаємозв'язок між політичними кризами і кризами суспільства?

– Проаналізуйте стадії життєвого циклу та закономірності їх перебігу.

– Які існують характерні ознаки прояву системної кризи державного управління?

– В чому полягає комплексність механізмів антикризового державного управління?

– Проаналізуйте розвиток наукової думки з антикризового управління з 1960-х рр. ХХ ст. по теперішній час.

3. Скласти глосарій з наступних понять: економічна криза, криза, кризовий стан, політична криза, реінжиніринг, системна криза державного управління.

4. Підготуйте письмову доповідь з висвітленням основних ідей розробників моделей життєвого циклу з питань антикризового управління (*автор на вибір*).

Оберіть одного автора зі списку:

- А. Маршалл
- А. Даунс
- Г. Ліппітт і У. Шмідт
- Л. Грейнер
- У. Торберт
- І. Адізес

Форма виконання завдань:

Завдання №№ 1, 2 – для усного опрацювання; №№ 3, 4 – **письмово**.

Самостійна робота №2. Формування антикризових стратегій

Тема: Формування антикризових стратегій

Мета: набуття навичок визначення стратегій антикризового управління та основних підходів до їх формування

Самостійна робота 2 узагальнює всі знання, які отримано під час вивчення модулю 1 та виступає як засіб самостійного здобуття і поглиблення знань студента, а також як форма самоконтролю та контролю самостійного навчання студента з боку навчального закладу.

Під час виконання самостійної роботи кожен студент має самостійно опрацювати певні питання з визначених тем і виконати завдання, які описано нижче.

Хід виконання

1. Вивчити лекційний матеріал з другого модулю дисципліни «Державні механізми антикризового управління».

2. Поміркуйте над наступними запитаннями:

- Яким вимогам повинна відповідати антикризова стратегія?
- Які види стратегій антикризового розвитку вам відомі?
- У чому полягає зміст реактивної антикризової стратегії?
- У чому полягає зміст превентивної антикризової стратегії?
- Які основні стадії процесу антикризового управління?
- Які основні завдання державного антикризового управління?

3. Скласти глосарій з наступних понять: антикризова стратегія, антикризовий менеджмент, превентивна антикризова стратегія, реактивна антикризова стратегія, SWOT-аналіз.

4. Проаналізуйте Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Підготуйте письмову доповідь на тему: «Чому так важливо мати стратегію розвитку держави?».

Форма виконання завдань:

Завдання №№ 1, 2 – для усного опрацювання; №№ 3, 4 – **письмово**.

ГЛОСАРІЙ

Адміністративна система – ієрархічна система, що є складним суб'єктом державного управління, підсистемою системи державної влади. Здійснює управлінські функції планування, нормування, організації, координації, мотивації, контролю щодо різних сфер життєдіяльності суспільства. Ототожнюється із системою органів виконавчої влади

Адміністративні методи управління – 1) способи й форми управління, в основі яких лежить безпосереднє адміністрування, розпорядництво, що опирається на накази, розпорядження, надані зверху установки; 2) методи, засновані на тому, що суб'єкт керування, управляючий орган виробляє директиви, команди, розпорядження, що підлягають неухильному виконанню з боку об'єкта керування, підлеглих суб'єктові осіб

Аналіз ризиків – дослідження міри невизначеності у процесі реалізації прийнятого рішення, ймовірність небажаних наслідків

Аналітична діагностика – проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок і т. п.

Антикризова програма – спеціальним чином підготовлений документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах держави для досягнення поставленої мети - виведення з кризового стану

Антикризове управління – управління неспроможністю (банкрутством) і процесом фінансового оздоровлення підприємства

Антикризове управління політичним конфліктом – надання конфліктному процесу форми, що забезпечує мінімізацію неминучих політичних, соціальних, економічних і моральних втрат

Антикризове фінансове управління – це система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів лише через застосування ліквідаційної процедури

Бенчмаркінг – програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства і успішного світового досвіду

Велика депресія (1929-1993 рр.) – жорстока економічна криза світової господарської системи. Криза супроводжувалася спадом виробництва і масовим безробіттям

Види стратегії антикризового розвитку : "Попередження", "Протидія", "Стабілізація", "Вичікування", "Ризик"

Глобальна криза суспільства – вичерпання старих і несформованість нових джерел розвитку суспільства, що проявляється кризами в усіх сферах його існування та в гальмуванні й навіть припиненні еволюційних процесів у ньому

Грант – вид субсидій, який надається організацією чи приватною особою іншій організації чи приватній особі для здійснення конкретних проектів у галузі науки, культури, освіти

Гуманітарна криза (катастрофа) – порушення усталеного життя великої групи людей (верстви, громади чи навіть нації), коли різко обмежується нормальне забезпечення їх продовольством, житлом, одягом, скорочується санітарне обслуговування тощо

Депресія (в економіці) – (лат. deprassus – пригнічення) – фаза промислового циклу, стан економіки, що характеризується тривалим застоєм на низькому рівні (нижчому за попередній)

Дерево цілей держави – класична ієрархія цілей держави, отримана внаслідок їх структуризації; унаочнює взаємозв'язок багатьох цілей і підцілей різного змісту (соціальних, політичних, економічних, духовних тощо), їх узгодження для досягнення якісних змін у визначеному напрямі

Державна влада – політико-правовий інструмент забезпечення функціонування держави та реалізації її місії через систему повноважень і механізмів, що застосовуються від імені держави спеціально утвореними органами

Державне антикризове регулювання – макроекономічна категорія, що відображає відносини, які виникли при організаційно-економічних і правових діях держави для захисту підприємств від кризових ситуацій. Воно виходить із аналізу ситуації та максимально конкретної мети розробки інструментів, здатних подолати кризові ситуації

Державне прогнозування – інструмент науково обґрунтованого передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану соціально-економічної та культурної сфер у майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного, соціального і культурного розвитку

Державне регулювання – сукупність цілеспрямованих форм, методів і напрямів впливу, що застосовуються органами державного управління для впорядкування системи суспільно-економічних відносин з метою стабілізації і пристосування існуючої суспільно-політичної системи до умов, що змінюються

Державне регулювання в умовах ринкової економіки – вплив держави на економічну систему, спрямований на досягнення цілей її економічної політики

Державне регулювання економіки – комплекс заходів, інструментів і механізмів координації економічних відносин у суспільстві, суб'єктом якої виступає держава та її інститути з притаманними їм важелями цілеспрямованого впливу на перебіг господарських процесів

Державне регулювання кризових явищ – заходи впливу законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру, які здійснюються з метою стабілізації ВВП та адаптації соціально-економічної системи до умов, що змінюються

Державне управління – вид діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод

Державне управління інноваційно-інвестиційним процесом – комплексне системне впровадження інноваційної політики держави на всіх стадіях інноваційного процесу (створення нового виробу; здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; підготовки та організації серійного виробництва продукції; просування нового товару на ринок), а також формування державної інвестиційної політики для ресурсного забезпечення цього процесу

Державне управління національною безпекою – специфічний вид державного управління, який охоплює соціально-економічну, культурну, політичну та інші сфери суспільного життя

Державний механізм – сукупність органів державної влади, організованих на засадах конституційного принципу поділу державної влади для реалізації цілей держави

Державні резерви – стратегічні запаси сировини, матеріалів, палива, деяких видів техніки, продовольства та інших матеріальних продуктів, необхідних для безперебійного функціонування економіки на випадок надзвичайних ситуацій, потреб оборони тощо, що створюються і регулярно поповнюються державою

Дефіцит бюджету – частка видатків бюджету, що перевищує його доходи; відображає обсяг додаткових фінансових ресурсів, які необхідно залучити (запозичити), щоб покрити запланований обсяг видатків

Дефолт – невиконання зобов'язань, неспроможність здійснювати своєчасні процентні й основні виплати за борговими зобов'язаннями або ж неспроможність виконувати умови договору щодо випуску облігаційної позики

Директивне планування – обов'язкове виконання об'єктом управління завдань, установлених суб'єктом управління. У ринковій економіці може здійснюватися лише в екстремальних ситуаціях (глибока економічна криза, воєнні дії та період відновлення після їх завершення)

Діагностика у державному управлінні – аналіз стану об'єктів та процесів у системі державного управління з метою виявлення проблем їх функціонування та розвитку

Екологічна безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів держави, особи, суспільства від реальних або потенційних загроз, що створюються через антропогенний або природний вплив на довкілля

Економічна криза – гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані фірми (кризи виробництва і реалізації товару, кризи неплатежів, банкрутства й ін.)

Економічний ризик – втрата національного багатства, зниження конкурентноздатності країни, падіння інвестиційної привабливості економіки, збільшення частки ВВП на душу населення, рост рівня інфляції

Економічна експансія – розширення сфери впливу окремих країн, монополій, транснаціональних корпорацій внаслідок витіснення інших країн, компаній корпорацій, захоплення ринків збуту тощо

Експертна діагностика – діагностика, яка будується на інформації, одержуваної для цілей діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань

Етнополітична безпека – ступінь (рівень) стабільності системи взаємовідносин між представниками різних етнічних спільностей, етнічними групами та державою, за якого узгоджуються і реалізуються їх інтереси, забезпечуються права і свободи громадян незалежно від їх етнічної належності, попереджаються і нейтралізуються загрози в етнополітичній сфері суспільних відносин

Загальносистемна криза – ситуація, коли основні складові (компоненти) суспільства - технічний базис, економіки, соціальна сфера, право та ін. - прийшли в таке взаємне невідповідність, що розбалансованість системи не може бути подолана в рамках (без кардинальної зміни) існуючого соціально-економічного ладу

Інвестиційна політика – комплекс урядових рішень, які визначають основні напрями, джерела та обсяги використання капітальних вкладень в економіку, різні її сфери та галузі

Індикативне управління – механізм координації інтересів і діяльності державних і недержавних суб'єктів управління економікою, що поєднує її державне регулювання з ринковим і неринковим саморегулюванням і ґрунтується на розробленні системи показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку

Інноваційна модель розвитку – модель, яка відтворює процеси широкомасштабного введення у господарський обіг через інновації таких продуктів інтелектуальної праці, як передові технології, зокрема, енерго-, ресурсозберігаючі технології, науково-технічні розробки та інші об'єкти прав інтелектуальної власності, створених у науково-технічній сфері діяльності, а також запровадження ефективних організаційно-управлінських рішень з метою їх комерціалізації або отримання соціально-економічного ефекту

Інноваційна політика держави – напрям державної політики, зорієнтований на формування нової економіки країни, що базується на знаннях, розвиток конкурентоспроможного наукомісткого виробництва на основі досягнень науки, технології і техніки

Інтелектуальний капітал – сума знань, досвіду, професійної підготовки й інтуїції всіх працівників підприємства, закладу, держави

Інформаційна безпека – стан суспільства, в якому забезпечується збереження визначених політикою безпеки властивостей інформації, умов її створення, існування і поширення

Кількісний аналіз ризику дає змогу визначити кількісні характеристики ризиків (ймовірність відхилення від очікуваного результату, прогнозована величина можливих збитків тощо)

Контроль у сфері державного управління – важлива функція державної влади та управління, яка дає змогу не тільки виявити, а й запобігти помилкам і недолікам у діях суб'єктів державного управління, шукати нові резерви та можливості

Конфлікт - конфлікт державного управління, або політичний конфлікт, - це завжди протиборство з приводу організації, здійснення або перерозподілу влади. Дозвіл і усунення цих конфліктів, знаходження компромісу і згоди в тій конкретній ситуації є «нагальною потребою» державної влади

Корпоративна реструктуризація (реорганізація) – пов'язана з реорганізацією підприємства; її наслідки: повна або часткова зміна власника статутного капіталу; створення нових юридичних осіб та (або) організаційно-правової форми організації бізнесу

Криза – розклад, занепад, загострення політичних, економічних та соціальних протиріч; вихід, рішення конфлікту

Криза державного управління – особливий переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, що визначається нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, наростанням критичної активності мас

Кризи суспільного розвитку – це особливі стани в розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, яке характеризується такими ознаками, як: нестабільність, розбалансування діяльності політичних інститутів, зниження рівня керованості соціально-економічних та політичних процесів, загострення політичних конфліктів, збільшення критичної активності соціуму

Кризовий стан – відхилення фактичного стану господарювання від запланованого

Механізм антикризового державного управління в системі державного управління – сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку

Механізми державного управління – практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на будь-які суспільні відносини з метою досягнення поставлених цілей

Механізм державного регулювання кризових явищ – сукупність способів організації економічних відносин, які застосовує держава з метою забезпечення сприятливих умов для економічного й соціального розвитку

Механізми реалізації адміністративної реформи – практичні заходи, засоби, важелі, стимули, що забезпечують реалізацію адміністративної реформи: формування нових інститутів, організаційних структур та інструментів державного управління; створення відповідної правової бази; кадрове забезпечення нової управлінської системи; зміцнення та формування її нових фінансово-економічних основ; наукове та інформаційне забезпечення державного управління, налагодження ефективного моніторингу його функціонування

Міжнародна безпека – захищеність системи міжнародних відносин від загроз їх дестабілізації, конфронтації, збройних конфліктів і війн, яка визначається таким станом міжнародних відносин, за якого забезпечуються життєво важливі інтереси (інтереси виживання) усіх суб'єктів світової політики, виключається порушення загального миру або створення загроз реалізації вказаних інтересів і, відповідно, безпеці народів

Моніторинг – комплекс наукових, технічних технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за

станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів

Моніторинг в державному управлінні – система постійного спостереження за найважливішими поточними результатами, умовами та параметрами розвитку державного управління в розрізі окремих його сегментів з метою коригування та прогнозування

Навмисне банкрутство – характеризує умисне створення (чи збільшення) керівником чи власником підприємства його неплатоспроможності; нанесення ними економічної шкоди підприємству у власних інтересах або в інтересах інших осіб; свідомо некомпетентне фінансове управління

Національна безпека – широке, багатокomпонентне поняття, яке відображає існуючі військово-політичні, економічні, екологічні, соціокультурні, інформаційні та інші загрози для суспільства, держави або нації, що складаються в системі глобальних і регіональних взаємовідносин з іншими країнами, етносами, соціальними групами, верствами, політичними силами

Ознаки кризи : різка зміна становища системи; суттєве загострення суперечностей між її елементами; загроза життєдіяльності системи; стан непевності; невідкладність прийняття рішень

Організаційна криза системи державного управління – це максимальне загострення суперечностей між рівнями розвитку її елементів або невідповідності їх меті, що призводить до суттєвого зниження якості роботи

Політика антикризового фінансового управління – це частина фінансової стратегії підприємства, що полягає у своєчасній діагностиці фінансового стану підприємства та розробці спеціальних заходів і механізмів щодо уникнення банкрутства

Політична безпека – захищеність політичної системи суспільства від зовнішніх і внутрішніх загроз

Політичний конфлікт – протиборство з приводу організації, здійснення або перерозподілу влади

Політична криза – криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, криза в управлінні суспільством

Політичний ризик – зміна економічної політики, загроза національних конфліктів, мораторії і торговельні ембарго

Примусова ліквідація підприємства – це процедура ліквідації неспроможного підприємства, що здійснюється за рішенням Господарського суду (як правило, у процесі провадження справи про банкрутство)

Принципи організації антикризового управління : загальні для системи управління: економічної ефективності; соціальної відповідальності; розмежування функцій політичного, державного та господарського управління; орієнтації на споживача; системності. Специфічні для антикризового управління планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру; постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища; безперервності; цілеспрямованість процесу управління; оперативності та достовірності вхідної інформації; достовірності прогнозів; відсутності універсальних антикризових рішень; кінцевої орієнтації на діяльність

Реальне банкрутство – характеризує повну неспроможність підприємства відновити у прогнозованому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність внаслідок реальної втрати власного капіталу

Реінжиніринг – створення принципово нових бізнес-процесів, що різко підвищують ефективність діяльності підприємства

Реорганізація – це повна або часткова зміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу,

ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства декількох, наслідком чого є передання, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам

Реструктуризація – процес, який передбачає здійснення комплексу заходів організаційного, виробничого, управлінського і фінансового характеру

Реструктуризація активів – включає в себе заходи, результатом яких є зміни у структурі та складі активної сторони балансу

Реструктуризація виробництва – передбачає внесення змін в організаційній та у виробничо-господарській сфері підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів

Реструктуризація управління – передбачає внесення змін в організаційній та в управлінській сфері підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності

Рецесія – спад економічної активності: зростання інфляції, цін на всі види товарів та послуг, зниження кількості видаваних кредитів, знецінення біржових індексів, падіння обсягів виробництва, скорочення робочих місць, підвищення сум заборгованості держави

Ризик – результат будь-якої діяльності, який можна виміряти за допомогою методів теорії ймовірності і закону великих чисел

Ризик-менеджмент – управління ризиками, яке спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій у діяльності підприємства

Санация економічна – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника

Системна криза державного управління – взаємна невідповідність економіки, соціальної сфери, політики, права, тобто розбалансованість системи, яка не може бути подолана в рамках (без зміни) існуючого соціально-економічного ладу

Стратегія – детальний, всебічний, комплексний план, що призначений для забезпечення реалізації мети системи

Стратегії "Вичікування" та "Ризик" близькі за своєю суттю, адже дають можливість кризовому стану системи визріти, а лише потім їх дії спрямовуються на вихід з нього. Виходячи з цього система потребує структури і розподілу функцій, оптимальність яких дозволить вживати заходів з усунення кризи і підтримки системи у дієвому стані як тільки того вимагатиме ситуація. Правильність дій в даному випадку залежить від об'єктивності та повноти наявної інформації про тенденції розвитку системи, а у випадку із стратегією "Ризику" ще й технічних можливостей зробити відповідні математичні розрахунки щодо ймовірної поведінки системи

Стратегія "Попередження" передбачає недопущення або запобігання кризи на початковому етапі, успішність її реалізації вимагає наявності висококваліфікованих кадрів, здатних вчасно виявити фактори, що

загрожують стабільності функціонування системи, відібрати ту інформацію, яка відображає тенденції та перспективи розвитку системи, а також таких, що володіють навичками оперативного та стратегічного управління

Стратегія "Протидія" : головним заходом є уповільнення розвитку кризових явищ, яке можливе за умов наявності підготовлених кадрів та грамотного розподілу функцій, адже невідповідність професійних якостей працівників вимогам певних функцій спричинить ускладнення реалізації стратегії

Стратегія "Стабілізація" спирається на можливість використання в системі додаткових резервів та ресурсів, тому крім ретельного підбору кадрів, уміння роботи з інформацією вимагає ще й ефективного використання наявного комплексу методів. Під час реалізації цієї стратегії основна робота перекладається на ті елементи, які є більш стійкими для змін, за їх рахунок виграється час для стабілізації інших і від них може вимагатися виконання збільшеної кількості функцій та повноважень, отже роль організаційних та соціально-психологічних методів управління є в даному випадку значущою

Стратегічне прогнозування – попередженні аномальних та кризових явищ соціального розвитку шляхом розробки та реалізації теоретично обґрунтованої програми суспільних дій

Суб'єкти державного регулювання кризових явищ – органи управління, або управлінський персонал (антикризис-групи), що здійснюють санаційні заходи чи заходи виходу із кризових ситуацій

Сутність антикризового управління складають сукупність методів, прийомів, що дозволяють ідентифікувати кризове явище, здійснити його діагностику та профілактику, подолати негативні наслідки, нейтралізувати перебіг кризового процесу

Технічне банкрутство – характеризує стан неплатоспроможності підприємства, що викликаний суттєвим простроченням його дебіторської заборгованості

Управлінська діяльність – сукупність вироблених досвідом, науковими пізнаннями і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління

Фіктивне банкрутство – це дії окремих осіб щодо залучення капіталу із зовнішніх джерел із метою власного збагачення, а потім здійснення самоліквідації підприємства, щоб не сплачувати за борговими зобов'язаннями

Фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства й обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві

Фінансова реструктуризація – пов'язана зі зміною структури та розмірів власного й позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства

Функції антикризового управління – види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи

Ціна ризику – розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності

Якісний аналіз ризиків – потребує досвіду та інтуїції у даній сфері діяльності. Передбачає визначення сфер ризику, факторів ризику, ідентифікації основних ризиків

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Базова:

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
2. Бєлай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: Вид-во НАНГУ, 2015. 349 с.
3. Бєлай С. В. Розроблення комплексного державного механізму протидії кризовим ситуаціям за масовою участю населення. Держава та регіони : наук.-вироб. журн. Серія: Державне управління. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2013. № 3 (43). С. 57-61.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ: ЦУЛ, 2016. 504 с.
5. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2016. 19 с.
6. Державне управління і менеджмент : Навч. посіб. у табл. і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. Г. С. Одінцової. Харків : ХарРІДУ УАДУ, 2002. 492 с.
7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. НАДУ. Київ : Вид-во НАДУ, 2011. 648 с.
8. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 288 с.
9. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
10. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 366 с.

11. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
13. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові. Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 27 берез. 2015 р. : у 2 ч. Ч. 1. Київ: Вид-во КНУКіМ, 2015. С. 317-320.
14. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Харків: Оберіг, 2013. 300 с.
15. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / Д.М.Черваньов, О.І.Жилінська, М.В.Петровський та ін.; за ред. Д.М.Черваньова, О.І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
16. Птахіна О.М. Антикризове управління : навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 074 «Публічне управління та адміністрування», спеціалізація «Територіальне управління та місцеве самоврядування» / уклад. Птахіна О.М. Старобільськ : Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 164с.
17. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризоровий менеджмент : навч. Посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 584 с.
18. Скібицький О.М. Антикризоровий менеджмент : навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 568 с.
19. Чернявський А.Д. Антикризорове управління підприємством : Навч. посібник Львів: МАУП, 2006. 256 с.
20. Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами. Опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни. Навчальний посібник. Київ: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2005. 68 с.

Допоміжна:

21. Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: Підручник / А.А. Мазаракі (заг.ред.). Київ, 2003. 397 с.
22. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ: Вид. центр «Академія», 2013. Т.1. 864 с.
23. Експерти про антикризовий маркетинг. *Маркетинг і реклама*. 2019. №2. С. 14 – 22.
24. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 14 - 18.
25. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. *Ефективна економіка* № 10, 2012 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення 12.01.2023).
26. Макроекономіка : підруч. За ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2008. 743 с.
27. Мельник Ю.М., Ілляшенко Н.С. Вибір маркетингових інструментів на основі матриці позиціонування «стадія життєвого циклу товару – ціна – стадія кризи». *Вісник Сумського національного університету* : Серія «Економіка та менеджмент». 2019. № 6/1. С. 133-139.
28. Черваньов Д. М., Жилінська О. І., Петровський М. В. Міждисциплінарний словник з менеджменту. Навч. посіб. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
29. Dawn R. Gilpin; Priscilla J. Murphy *Crisis Management in a Complex World*. Oxford University Press, 2008.
30. Michael J., Fagel *Crisis Management and Emergency Planning: Preparing for Today's Challenges*. CRC Press, 2013. 550 p.

Інтернет-джерела:

31. Антикризовий медіацентр: офіційний сайт. URL: <https://acmc.com.ua/> (дата звернення: 20.01.2023).
32. Верховна рада України: офіційний сайт. URL: <https://rada.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2023).
33. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2023).
34. Журнал «& Стратегії». URL: <http://www.strategy.com.ua/> (дата звернення 20.01.2023).
35. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/> (дата звернення 20.01.2023).
36. Міністерство розвитку громад та територій України: офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2023).
37. Навчальний портал НУБіП України: офіційний сайт. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/> (дата звернення 20.01.2023).
38. Національне агентство з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2023).
39. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <http://www.bank.dov.ua> (дата звернення 20.01.2023).
40. Перший міжнародний портал вебінарів. URL: <http://webinary.com.ua> (дата звернення 20.01.2023).
41. Урядовий портал: офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2023).