



Тетяна Кравцова, Оксана Лащенко, Олег Кравцов

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління

Відомо, що процеси реформ місцевого самоврядування та територіальної організації влади супроводжуються виникненням кризових ситуацій, ризиків і невизначеності, тобто явищ, що негативно впливають на життя громади та вимагають використання антикризових підходів в діяльності органів публічного управління. Особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності та компетентності управлінської діяльності органів публічного управління, що не може бути здійснено без впровадження інструментів антикризового менеджменту. Обґрунтування цього положення обрано метою даної статті.

Проаналізовано поняття «криза», «антикризовий менеджмент», «антикризове управління». Розкрито сутність антикризового менеджменту в діяльності органів публічного управління. Визначено особливості використання поняття «антикризовий менеджмент» у сфері публічного управління. Окреслені функції та принципи антикризового менеджменту. Розкрито механізм та технології антикризової діяльності в публічному управлінні. Показано широту та еволюцію поглядів щодо визначення поняття «антикризове управління». На основі аналізу сучасних публікацій розглянуто етапи антикризового управління, вимоги до їх діагностики, доцільний вибір напрямів першочергових дій. Зазначені інструменти антикризового управління. З'ясовано умови успішного впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Проаналізовано переваги впровадження новітніх методичних підходів антикризового менеджменту, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та засобів аналізу в антикризовому управлінні. Показано, що впровадження антикризового менеджменту в роботу органів публічної влади є необхідною умовою їх ефективної діяльності.

На основі проведеного дослідження зроблено висновок про доцільність системного та комплексного використання доступного інструментарію антикризового менеджменту з урахуванням поточної ситуації, нормативно-правового забезпечення та ресурсних можливостей. Актуалізована необхідність повноцінної цифрової трансформації на основі застосування реінжинірингу – складової антикризового управління. Окреслені перспективи подальших досліджень розглянутого питання.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, антикризове управління, криза, органи публічного управління, розвиток, управлінські рішення, цифровізація

Tetiana Kravtsova, Oksana Lashenko, Oleg Kravtsov

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration under the President of Ukraine (Dnipro, Ukraine)

Theoretical foundations of crisis management in the activities of public administration

It is known that the processes of reform of local self-government and territorial organization of government are accompanied by crises, risks and uncertainties, namely phenomena that negatively affect community life and require the use of anti-crisis approaches in the activities of public administration. Special relevance is the issue of improving the efficiency and competence of management of public administration, which cannot be done without the introduction of crisis management tools. The justification of this provision is chosen for the purpose of this article.

The concepts of «crisis», «crisis management», «crisis management» are analyzed. The essence of anti-crisis management in the activity of public administration bodies is revealed. Peculiarities of using the concept of «crisis management» in the field of public administration are determined. The functions and principles of crisis management are outlined. The mechanism and technologies of anti-crisis activity in public administration are revealed. The breadth and evolution of views on the definition of «crisis management» are shown. Based on the analysis of modern publications, the stages of crisis management, the requirements for their diagnosis, the appropriate choice of priority actions are considered. These tools of crisis management. The conditions for successful implementation of anti-crisis management in the activities of public administration bodies have been clarified. The advantages of introduction



of the newest methodical approaches of anti-crisis management, use of modern information and communication technologies and means of the analysis in anti-crisis management are analyzed. It is shown that the introduction of crisis management in the work of public authorities is a necessary condition for their effective operation.

On the base of the conducted research the conclusion on expediency of system and complex use of available tools of anti-crisis management considering a current situation, normative-legal maintenance and resource possibilities is made. The need for a full-fledged digital transformation based on the use of reengineering – a component of crisis management. Prospects for further research on this issue are outlined.

Key words: *anti-crisis management, anti-crisis management, crisis, public administration bodies, development, management decisions, digitalization*

Постановка проблеми.

В авангарді процесів реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, або децентралізації, яка передбачає створення умов для формування ефективної, відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людей по всій території України, стоїть ряд гострих проблем та негативних тенденцій, серед яких: відсутність чіткої програми та механізмів об'єднання територіальних громад, не обґрунтованість стратегічного планування розвитку територій, низький рівень забезпечення висококваліфікованими кадрами та відсутністю у них належного управлінського досвіду, нераціонального розподілу бюджетних коштів тощо. Такий багатогранний спектр гострих проблем сприяє виникненню кризових ситуацій і явищ, що негативно впливають на життя громади і вимагають використовувати антикризові підходи у діяльності органів публічного управління. В умовах кризових ситуацій особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності та компетентності управлінської діяльності органів публічного управління, яка у таких умовах, з одного боку, дає змогу впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого – покликана забезпечити досягнення стійкого розвитку та цілей територіальної громади.

Зрозуміло, що сам процес публічного управління повинен включати такі антикризові складові як ідентифікацію чинників кризи, оцінку кризи, управління кризами, а тому потрібно дослідити ці показники, оскільки криза визнається невід'ємною негативною властивістю будь-якої відкритої системи якою є і територіальна громада. Для запобігання виникненню

кризових явищ і ситуацій доцільно вчасно виявити причини і прийняти заходи щодо їх усунення.

Таким чином, подолання кризових ситуацій, ризиків та невизначеності вимагає впровадження в діяльність органів публічного управління антикризового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При написанні даної статті автори спиралися на ґрунтовні теоретичні розробки сучасних вітчизняних авторів у галузі публічного управління, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, а саме: А. Богданець, С. Газарян, Н. Дороніна, О. Карпенко, Т. Коритько, І. Чикаренко, Ю. Шаров, І. Ярова та багато інших. У той же час, зважаючи на сучасний стан розвитку науки державного управління, слід зауважити, що дослідження за цією тематикою не лише не втрачають своєї актуальності, але й потребують подальшого вивчення.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження інструментів антикризового менеджменту для удосконалення діяльності органів публічного управління в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу. Поняття «криза» (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелам, скрутне становище. Криза є руйнівною силою, яка призводить до переходу соціально-економічної системи в інший, новий стан. Чимало авторів, що аналізують проблему криз, наголошують, що всі кризові ситуації та явища мають схожі характеристики. Вони проявляються у виникненні проблем великої важливості, швидкому і непередбачуваному розвитку ситуації, хаотичному характері подій та потребі в застосуванні нестандартних методів менеджменту (Борох Ю. О., 2012). Попри це, криза, порушуючи стійкість



системи, сприяє її оновленню. Тому криза (як явище оновлення системи та набуття нею якісно нового рівня розвитку) так само потрібна, як і спокійне, стабільне існування та розвиток.

Причини кризових явищ можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації; суб'єктивні, що є наслідком помилок і волюнтаризму в управлінні; природні, що відображають зміни клімату, землетрусу, повені та інші природні катаклізми, а можуть мати і техногенний характер, пов'язаний з діяльністю людини. Причини кризи можуть бути:

– зовнішніми, пов'язаними з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні;

– внутрішніми, пов'язаними з внутрішніми конфліктами, недосконалістю управління, внутрішньою політикою тощо (Карпенко, 2006).

У сучасних умовах реформування та децентралізації, макроекономічної політики держави та негативних зовнішніх викликів (воєнні дії на сході України та пандемічна криза COVID-19, яка спричинила багато змін у всіх аспектах життя), нестабільності політичної ситуації кризові явища стають постійними та неминучими фактами у житті територіальної громади і вимагають рішучих та професійних управлінських рішень з боку місцевої влади, тобто використання в діяльності органів публічного управління елементів антикризового менеджменту, іменованого за кордоном «криза-менеджментом (crisis management)».

Далі, в контексті нашого дослідження, доречно буде навести визначення термінів «антикризовий менеджмент» та «антикризове управління» та окреслити їх особливості у сфері публічного управління.

Саме поняття «антикризовий менеджмент», як і інструменти та технології його використання, увійшли у сферу публічного управління з приватного сектору. Так, розкриваючи дане поняття, С. В. Газарян зазначає, що специфіка антикризового управління в муніципальному утворенні має два аспекти. Перший аспект полягає в тому, що у результаті модернізації органів

влади, необхідність переходу до нових моделей управління є досить актуальною, що потребує адаптації антикризового менеджменту до публічного управління, оскільки якщо не всі, то більшість процедур, що використовуються в антикризовому менеджменті, було створено для приватного сектора. Другий аспект полягає у тому, що адаптація методів та методик прийняття рішень, які розроблені в приватному секторі, має враховувати соціальну спрямованість діяльності органів публічного управління, постійний вплив політичних та економічних чинників на функціонування системи місцевої влади, специфіку організаційної структури та діяльності органів публічного управління, багаторівневу організацію системи розвитку муніципального утворення тощо. Також, дана дослідниця визначає антикризове управління як систему належного управління муніципальним утворенням, що спрямована на комплексне забезпечення досягнення запланованих цілей економічного і соціального розвитку територіальної громади за будь-яких (включаючи кризові) обставин за допомогою ретельного виконання органами влади своїх управлінських функцій, використання відповідних управлінських технологій та ресурсів (Газарян, 2013). Проте, на нашу думку дане визначення має більш загальний характер та притаманне будь-якому виду управління, у тому числі і антикризовому, але особливості антикризового менеджменту у ньому не визначені.

Більш повне визначення даного поняття здійснили дослідники Д. Є. Шаркова, А. В. Бурова, які під антикризовим управлінням на муніципальному рівні розглядають комплексну систему профілактичних дій, орієнтованих на недопущення кризи на території, а в разі її виникнення – на подолання за допомогою застосування різних стабілізаційних інструментів та процедур. При цьому об'єктом антикризового управління має бути муніципальне утворення як єдиний територіально-господарський комплекс, а суб'єктом управління – місцеві та регіональні органи влади й управління (Чикаренко, 2011).

На наш погляд, найбільш ґрунтовне трактування поняття антикризове управління надає А. Грязнова, яка вважає,



що під антикризовим управлінням слід розглядати таку систему управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси (Грязнова, 2010).

Цікаве визначення даної категорії надає О. М. Скібіцький, який вважає, що антикризовий менеджмент – це управління, яке дозволяє передбачити небезпеку виникнення кризи, аналіз прояву загрози, заходів розвитку негативних наслідків кризи та використання всіх можливостей для подальшого розвитку організації. Першочерговим завданням антикризового менеджменту є побудова системи, яка включає якісно-кількісні показники, що погіршуються та сигналізують про наближення можливої кризи (Скібіцький, 2009).

Грунтовне визначення даного терміну наводить дослідниця І. А. Чикаренко, яка зазначає, що антикризове управління – це діяльність з прогнозування кризи, аналізу її симптомів, визначення методів щодо зниження негативних наслідків і використання факторів її впливу для забезпечення подальшого розвитку (Чикаренко, 2011). Окрім цього, дана дослідниця слушно зауважує, що антикризове управління можна подати як комплексний, багатоплановий процес, який охоплює систему заходів із діагностики (моніторинг, аналіз, оцінювання, контроль), планування (прогнозування, розроблення сценаріїв, моделювання, програмування), нейтралізації і подолання (прийняття управлінських рішень; реалізація стратегій, проектів, планів профілактичних та надзвичайних заходів, зокрема з мобілізації ресурсів) як самих кризових явищ, так і причин та симптомів їх виникнення на всіх рівнях економіки, у тому числі – в муніципальному утворенні (Чикаренко, 2011).

Наведемо визначення, запропоноване М. О. Дурман, О. Л. Дурман, котрі розуміють антикризове управління як такий

його вид, при якому задіяні механізми та інструменти прогнозу кризи і моніторингу її розвитку, аналізу природи кризи та, ймовірно, застосування методів зниження негативних наслідків кризи. Це дасть змогу використовувати набуті результати для ухвалення, в майбутньому, управлінських рішень, що дадуть більш стійкий (сталий, прогнозований) розвиток в умовах обмежених ресурсів (часових, матеріальних, фінансових, людських тощо) (Дурман і Дурман, 2021).

Заслугує уваги визначення, запропоноване М. А. Зубаревою, яка під поняттям антикризового управління розуміє постійний процес спостереження, виявлення (за певними ознаками), локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а у разі їх настання – подолання з використанням доречних для даної конкретної ситуації способів, ресурсів та їх резервів, результатом чого є стабільна діяльність (Вовк і Мохнар, 2021).

Не можна лишити поза увагою позицію дослідниці І. Ярової (Ярова, 2013), яка зазначає, що антикризове управління в публічному секторі на місцевому рівні – це системна багатоаспектна діяльність місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування з передбачення, запобігання, подолання криз на відповідних територіях і ліквідації їх наслідків з мінімізацією втрат і створенням максимальних можливостей для подальшого розвитку територій. З метою більшої конкретизації управлінської поведінки на різних етапах виявлення кризових явищ дослідниця виокремлює в антикризовому управлінні певні етапи: передкризовий (попереджувальний), безпосередньо кризовий та виведення системи з кризи й подолання її наслідків (стабілізаційний). Залежно від рівня критичності ситуації менеджменту необхідно вирішувати на зазначених етапах різні пріоритетні завдання, застосовуючи для цього різні інструментарій. Так, передкризовий етап має втілювати ідеологію проактивної моделі управлінської поведінки системи, яка дозволяє заздалегідь передбачати потенційні негативні ситуації зовнішнього середовища завдяки його постійному моніторингу й бути готовими до них. На даному етапі антикризове управління практично



втілюється у стратегічному управлінні. На ньому здійснюється постійний моніторинг зовнішнього оточення, діагностика й аналіз ситуації з метою завчасного виявлення проблем і оперативного розпізнавання загроз, діагностика та аналіз ситуації з урахуванням заздалегідь визначених критеріїв успішного розвитку, оперативне розпізнавання слабких місць і загроз на основі визначення критичних відхилень показників від норми – усі ці інструменти й методи в руках грамотних менеджерів є запорукою успішного розроблення життєздатної стратегії безкризового розвитку території.

На етапі кризи, коли криза вже стала реальністю (кризовий період), антикризове управління повинно характеризуватися високим рівнем мобільності, максимально швидкими реакціями, залученням усіх можливих резервів. На даному етапі доцільно тимчасово відмовитися від довгострокових амбітних цілей розвитку, зосередитись на короткострокових намірах, які дозволяють забезпечити більш-менш нормальне функціонування, зберегти ключові активи й компетенції, обіцяють швидкий соціально-економічний ефект. У цій ситуації діагностика для вибору напрямів першочергових дій має бути динамічною і оперативною, а з урахуванням обмежень у часі для демократичної громадської експертизи перевагу слід віддавати більш жорстким професійним (експертним) рішенням, забезпечувати своєрідну «професійно-управлінську диктатуру».

На етапі виведення з кризи антикризове управління полягає в цілеспрямованому втіленні розробленої стратегії виходу з кризи, мінімізації втрат, використанні нових можливостей зовнішнього середовища, які завжди виникають на посткризовому просторі в різних проявах. Для цього періоду дуже важливою є «робота над помилками» з метою недопущення їх у майбутньому (Ярова, 2013).

Схожий поділ етапів антикризового управління знаходимо в роботах Т. Ю. Коритько, який пропонує розглядати антикризове управління як систему, що включає такі підходи: антикризове управління як процес запобігання кризі – діяльність, орієнтована на своєчасне виявлення симптомів кризи з метою його

недопущення; антикризове управління як процес управління в умовах кризи, метою якого є стабілізація діяльності муніципального утворення та антикризове управління як управління процесами виходу з кризової ситуації з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності, дефіциту часу чи ресурсів (Коритько, 2010). Отже, дослідник виділяє передкризове управління, управління в умовах кризи та управління процесами виходу з кризи. Однак, на наш погляд, саме передкризова складова, тобто діагностика і попередження виникнення кризової ситуації, є основною в антикризовому управлінні і становить його сенс.

Змістовне визначення антикризового управління представлено в роботах відомого дослідника у сфері муніципального управління Ю. П. Шарова, який зазначає, що антикризове управління у публічному секторі – системна багатоаспектна діяльність місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування з передбачення, запобігання, подолання криз на відповідних територіях і ліквідації їх наслідків з мінімізацією втрат і створенням максимальних можливостей для подальшого розвитку територій (Шаров, 2001).

Таким чином, проведене дослідження основних визначень поняття «антикризовий менеджмент» дозволяє надати власне трактування даної дефініції як управлінської діяльності органів публічного управління, спрямованої на діагностику та виявлення симптомів можливого виникнення кризового стану в соціально-економічному розвитку територіальної громади або окремого її сектору, планування заходів з попередження та уникнення кризової ситуації, організацію та реалізацію антикризових заходів (використання спеціальних інструментів) у разі виникнення кризової ситуації з метою усунення даного явища та зниження його негативних наслідків, мотивування (спонукання) публічних службовців до досягнення цілей антикризового управління та контроль і аудит досягнутих результатів антикризового управління з позитивного розвитку територіальної громади.

Отже, варто зазначити, що під антикризовим управлінням розуміють як



управління в умовах кризи, спрямоване на виведення системи з кризового стану, так і поточне управління, спрямоване на прогнозування, виявлення та попередження можливих загроз виникнення кризової ситуації.

Враховуючи вищезазначені визначення антикризового менеджменту, окреслимо особливості використання антикризового управління у сфері діяльності органів публічного управління:

- діяльність з антикризового управління має системний, безперервний, цілеспрямований вплив на муніципальне утворення з метою його всебічної діагностики та аналізу;

- антикризове управління має свої особливості залежно від масштабів муніципального утворення, його галузевої специфіки, соціально-економічної, демографічної ситуації та сфер виникнення кризових явищ;

- антикризове управління має свої специфічні управлінські інструменти, тобто засоби і прийоми управлінського впливу, а для досягнення окремих задач вимагає застосування неприйнятних, в нормальних умовах, управлінських рішень;

- антикризове управління покликане забезпечити більш соціальний ефект ніж економічний, що сприятиме підвищенню іміджу влади та формуванню довіри населення;

- діяльність з антикризового управління повинна здійснюватися службовцями, які мають відповідну фахову підготовку з антикризового менеджменту, повноваження і навички та беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;

- діяльність з антикризового управління має обмежений у часі, динамічний характер, пов'язаний з можливостями загострення кризової ситуації;

- антикризове управління на муніципальному рівні має враховувати політику влади на державному та регіональному рівні, щоб координувати свої дії з реалізації антикризових заходів;

- прийняття управлінських рішень знаходиться у значній залежності від інформаційно-аналітичної підтримки, яка характеризується порівняно більшим обсягом здійснення аналітичних процедур;

Успішність впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів.

До функцій антикризового менеджменту в діяльності органів публічного управління слід віднести як загальні функції управління (планування; організація; мотивація; контроль), так і спеціальні функції антикризового менеджменту (інформаційна, координаційна; комунікаційна; зворотного зв'язку; аналізу; діагностики; прогнозування; ресурсна; інноваційна; контрольна).

Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила, відповідно до яких здійснюються управлінська діяльність.

Такими принципами є:

- сталість і безперервність;
- рання діагностика кризових явищ;
- науковий аналіз та прогнозування тенденцій;

- інноваційність під час прийняття управлінських рішень;

- управління по «слабких сигналах»;

- професіоналізм антикризового управління;

- оперативність, гнучкість управління, фактор часу;

- повна реалізація існуючих можливостей;

- адекватність вибору механізмів антикризового управління.

Процес антикризового управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Все вищевказане носить назву технології антикризового управління, що зводиться до вибору і впровадження деякої послідовності, комбінації форм, методів, механізмів та інструментів при розробці управлінського рішення, в тому числі й в діяльності органів публічного управління. При цьому в публічному управлінні, на відміну від економіки, на перед виступає не економічна ефективність, а, наприклад, збереження можливості управління певною системою чи забезпечення справедливості результатів публічно-управлінських рішень при від'ємній рентабельності (великих затратах ресурсів) (Дурман і Дурман, 2021).



Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо: попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків. Технологічна схема антикризового управління складається із 8-ми блоків:

1. Створення групи спеціалістів по виводу муніципального утворення з кризи з відповідними повноваженнями та ресурсами.

2. Перевірка доцільності проведення заходів з антикризового управління.

3. Розробка управлінських рішень по виходу з кризи.

4. Створення системи реалізації управлінських рішень.

5. Реалізація управлінських рішень.

6. Перевірка якості виконання управлінських рішень.

7. Розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій (Богданець, 2020).

Суттєвою проблемою реалізації антикризового управління є значна кількість факторів виникнення кризи, а самі чинники мають динамічний характер. В таких умовах велике значення набуває вироблення гнучких підходів до вчасного і проактивного реагування на кризові ситуації. Важлива роль у цьому процесі відводиться можливостям використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та засобів аналізу в антикризовому управлінні. Впровадження новітніх методичних підходів антикризового менеджменту з використанням засобів інформатизації бізнес-процесів дозволяє посилити контроль за виникненням і протіканням криз, що є головною умовою їх подолання.

Процеси цифровізації публічного управління можуть забезпечити можливість створення сучасної інформаційно-аналітичної системи органів публічного управління, здатної реалізувати підтримку найбільш поширених антикризових інструментів, таких як: стратегічне планування, системи контролю, моніторингу, контролінгу, прогнозування ризиків тощо.

На сьогодні, незважаючи на успіхи щодо цифровізації, недоліками сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення систем прогнозування і планування соціально-економічного розвитку регіонів

та територій є:

– відсутність чіткого правового та організаційного механізму обміну інформацією між центральними і регіональними органами влади;

– відсутність правового зобов'язання органів місцевого самоврядування брати участь у системі моніторингу (збирання, аналіз інформації);

– відсутність єдиної інформаційної бази регіону;

– відсутність фахівців в органах місцевої влади, здатних займатись збиранням і обробкою необхідної інформації або їх недостатня кваліфікація;

– застарілість методів збору і обробки інформації;

– відсутність координації та співпраці між центральними, регіональними, місцевими органами влади, науковими організаціями в сфері інформаційного забезпечення прогнозування і планування (Довженко та ін., 2021).

Необхідно сформувати перелік показників, за допомогою якого може здійснюватися аналіз, моделювання та прогнозування. Класична система оцінювання показників не дозволяє здійснити обробку необхідної інформації для визначення необхідних антикризових заходів та прийняття управлінських рішень.

Специфічність кожного територіального утворення, що входять до складу органів публічного управління, відтворює необхідність розробки антикризових стратегій для окремої території чи публічної організації. Такий підхід має враховувати економічні, політичні, соціальні, демографічні, культурні особливості розвитку кожного регіону, залучення громадськості для подолання кризових явищ (Юрик і Гарматюк, 2020).

Висновки.

Отже, діяльність вітчизняних органів публічного управління щодо управління соціально-економічним розвитком територіальної громади, яка характеризується невизначеністю і нестабільністю, дозволяє констатувати, що впровадження антикризового менеджменту в роботу органів публічної влади є необхідною умовою їх ефективної діяльності.

Елементи антикризового управління



доцільно застосовувати не лише для подолання уже існуючих криз, але і враховувати при плануванні стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади, її потенційних можливостей для розвитку.

Головне завдання антикризового менеджменту, в тому числі й в публічній сфері, – вчасно виявляти, швидко відпрацьовувати можливі варіанти дій, обирати оптимальний варіант та ефективно запроваджувати його в діяльність системи, не допускаючи накопичення критичного рівня криз. Тому найбільш доцільним є системне та комплексне використання доступного інструментарію антикризового менеджменту з урахуванням поточної ситуації, нормативно-правового забезпечення та ресурсних можливостей, розробка та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем антикризового управління.

Процес антикризового управління

вибудовується за критеріями раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Очевидна потреба в чіткому переліку показників, за допомогою якого може здійснюватися аналіз, моделювання та прогнозування, оскільки класична система оцінювання показників не дозволяє здійснити обробку необхідної інформації для визначення необхідних антикризових заходів та прийняття управлінських рішень.

Також треба відмітити, що для створення сучасної системи публічного управління, з поміж іншого, необхідно здійснювати повноцінну цифрову трансформацію, ефективність якої недосяжна без здійснення реінжинірингу, який, у власну чергу, є одним з елементів антикризового управління.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в необхідності дослідження і систематизації зарубіжного досвіду щодо використання антикризового менеджменту в діяльності органів публічного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антикризисный менеджмент / под ред. Грязновой А. Г. Москва. Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2010. 368 с.
- Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf> (дата звернення: 30.04.2021).
- Борох Ю. О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 2 (45). С. 29–33.
- Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. 1 (59). С. 63–71.
- Газарян С. В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11 (дата звернення: 30.04.2021).
- Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79–84.
- Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153–161.
- Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ : НАДУ, 2006. 208 с.
- Коритько Т. Ю. Основні принципи та процедури антикризового управління на рівні місцевих бюджетів. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/39663> (дата звернення: 30.04.2021).
- Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
- Чикаренко І. А. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf) (дата звернення: 30.04.2021).
- Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. Київ. УАДУ, 2001. 302 с.
- Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391_2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf (дата звернення: 30.04.2021).
- Ярова І. Особливості антикризового управління в публічному секторі. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1 (16). С. 138–145.



REFERENCES

- Antikrizisnyy menedzhment, 2010. / pod red. A. G. Gryaznovoy. Moskva. Assotsiatsiya avtorov i izdately «Tandem». Izdatel'stvo EKMOS. 368 s.
- Bohdanets' A. Tekhnolohiyi antykrizovoho upravlinnya v diyal'nosti orhanizatsiyi. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf> (data zvernennya: 30.04.2021).
- Borokh Yu. O., 2012. Kryzovi yavlyshcha yak zahroza ekonomichniy stabil'nosti pidpnyemstv. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. Vypusk 2 (45). S. 29–33.
- Vovk N. P., Mokhnar L. I., 2021. Komunikatyvna skladova orhanizatsiyi ta zdiysnennya antykrizovoho upravlinnya. *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy*. 1 (59). S. 63–71
- Hazaryan S. V., 2013. Teoretychni osnovy antykrizovoho upravlinnya v rehioni. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11 (data zvernennya: 30.04.2021).
- Dovzhenko V. A., Rusak O. P., Zolotnyts'ka Yu. V., 2021. Informatsiyno-analitychne zabezpechennya prohnuzuvannya i planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku terytoriy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. № 6. S. 79–84.
- Durman M. O., Durman O. L., 2021. Sutnist' antykrizovoho upravlinnya ta pryntsypy yoho zdiysnennya. *Visnyk KHNTU*. № 1 (76). S. 153–161.
- Karpenko O. A., 2006. *Osnovy antykrizovoho upravlinnya: navch.-metod. posib*. Kyiv : NADU. 208 s.
- Korytko T. Yu. Basic principles and procedures of crisis management at the level of local budgets. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/39663> (access date: 30.04.2021).
- Skibitsky O. M., 2009. *Anti-crisis management: textbook*. way. Kyiv: Center for Educational Literature.
- Chikarenko I. A., 2011. Principles and model of implementation of anti-crisis management system at the municipal level. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf) (access date: 30.04.2021).
- Sharov Yu. P., 2001/ *Strategic planning in municipal management: conceptual aspects: monograph*. Kiev. UADU, / 302 p.
- Yuryk N., Harmatyuk O., 2020. *Doslidzhennya antykrizovykh instrumentiv v diyal'nosti publichnoyi orhanizatsiyi*. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf (data zvernennya: 30.04.2021).
- Yarova I., 2013. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnya v publichnomu sektori. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya*. Vyp. 1 (16). S. 138–145.

Kravtsova Tetiana

Ph. D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-5138-3799>, t.kravtsova2019@gmail.com

Lashenko Oksana

Ph. D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0267-4258>, ksyl@ukr.net

Kravtsov Oleg

Ph. D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-8027-1796>, olkravtsov@i.ua

Стаття надійшла / Article arrived: 23.02.2021

Схвалено до друку / Accepted: 18.04.2021