

ТЕМА 6. МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМАТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

6.1. Зміст та можливості антикризового управління

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2. Необхідність і проблематика антикризового управління

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Це положення безпосередньо стосується до антикризового розвитку та управління ним.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

свого функціонального змісту, що припускає елементарні організаційні форми.

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

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

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

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

6.4. Принципи ефективності антикризового управління

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.5. Участь держави в антикризовому управлінні

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

порушення вимог або невиконання заходів правового режиму надзвичайного стану.

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

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

Згідно із законом надзвичайний стан може бути введений у разі:

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

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

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

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

Питання для самоконтролю:

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