

ТЕМА 10. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

10.1. Поняття та зміст кризи та кризових явищ як об'єктів регулювання антикризового менеджменту.

10.2. Антикризовий менеджмент в публічному управлінні.

10.3. Публічна політика держави щодо управління конфліктами в соціумі як засіб подолання кризових явищ у державному управлінні та місцевому самоврядуванні.

10.4. Антикризовий менеджмент в регіональному управлінні.

10.1. Поняття та зміст кризи та кризових явищ як об'єктів регулювання антикризового менеджменту

Аналіз соціально-економічного розвитку різних країн світу свідчить, що їм доводилося проходити етапи криз у вигляді спадів виробництва, різноманітні фінансові ускладнення та коливання, зростаюче безробіття, різноманітні причини, що зумовлювали загострення соціальних та політичних конфліктів. Такі явища в соціально-економічному розвитку суспільства характеризуються як кризові.

Але в науковому дискурсі кризи розглядаються не тільки з негативної точки зору, вони також ототожнюються зі спонукальними моментами, що в цілому зумовлюють розвиток суспільства у прагненні досягти стану стабільності [5; 19; 20].

Кризові стани розглядають як переломний момент у розвитку будь-якої системи, що спонукає та створює передумови до настання змін. Криза пов'язана із змінами у життєдіяльності держави або соціуму, які порушують стійкість та стабільність і, таким чином, призводять до радикального оновлення. Таким чином, йдеться про циклічність розвитку, що пов'язано із виникненням кризових станів. У теорії антикризового менеджменту визначається, що кризи не обов'язково мають бути руйнівними, рівень їх гостроти може бути різним, але їх виникнення пов'язано як із суб'єктивними, так й об'єктивними причинами, умовами та етапами розвитку соціально-економічної системи [2, с. 9].

Розуміння криз пов'язано із визначенням цього поняття як першооснови для антикризового управління, оскільки дуже важливо розуміти, що саме ми називаємо кризою, чи кожна негативна ситуація може бути визначена як криза і чи кожна негативна ситуація в діяльності підприємства або організації призводить до кризи.

*Криза (від грец. **krisis** – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [1, с. 12].*

Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку) [1, с. 12].

Тому дослідження питань антикризового управління доцільно починати з визначення поняття «криза», що відображено в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1.

Визначення поняття «криза»

Автор	Визначення та розуміння кризи
Ю. Розенталь	криза – це ситуація, яка характеризується високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності. Криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [25, с. 3]
Р. Козеллек	ледве вимірний переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя [10, с. 69-70]

Кейнс Джон М.	криза – раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває [8, с. 60].
Гренц Т.	криза на підприємстві – то є незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства [22, с. 165-170].
Бартон Л.	криза – широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [21, с. 2].

Таким чином, поняття «криза» характеризується міждисциплінарним вивченням, оскільки визначаються такі види кризових явищ, як криза політики, криза економіки, криза державного управління, глобальні кризи, регіональні кризи тощо. Криза виникає внаслідок внутрішніх суперечностей системи, і водночас вона ж виступає й формою їх розв'язання та викликає кардинальні суспільні зміни.

З філософських міркувань криза розглядається не як катастрофа, а як певні труднощі, що минають. Це явище має не тільки руйнівні функції, а також й функції спонукальні, що ведуть до оновлення та в цілому сприяють подальшому розвитку та відкривають нові перспективи діяльності [6, с. 96].

Причини виникнення криз – це сукупність факторів впливу на соціально-економічну та інші системи, що обумовлюють виникнення і характер протікання криз, а також є визначальними в обґрунтуванні доцільності застосування певного інструментарію прогнозування та боротьби з ними [23, с. 80-81].

Причини криз, що виникають, можуть бути різними, що відображено в таблиці 10.2.

Таблиця 10.2.

Причини криз

об'єктивні	пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій
суб'єктивні	що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні
можуть носити природний характер	відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості
можуть носити техногенний характер	пов'язаний з діяльністю людини
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, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою
зовнішні кризові фактори поділяються на міжнародні та національні	міжнародні кризові фактори обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом і тенденціями в світовій економіці. Міжнародні кризові явища мають найбільше значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність; національні (внутрішні) фактори розвитку кризових явищ формуються в межах країни

загальні	охоплює всю соціально-економічну систему, тобто ціле підприємство
локальні кризи	охоплює тільки частину підприємства, тобто деякі його підрозділи. До локальних криз належать: криза збуту; криза діяльності; фінансова криза; криза менеджменту; криза організаційної структури підприємства; криза платоспроможності
Передбачувані (закономірні)	Передбачувані кризи настають як етап розвитку системи, вони можуть прогнозуватися, оскільки викликаються об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи. Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза, звісно за умови, що відома та вивчена її природа і характер.
Несподівані	Несподівані кризи (зумовлені суб'єктивними причинами) є результатом, наприклад, помилок в управлінні, катастрофічних природних явищ, економічної залежності тощо.

Складено автором на основі джерел [1; 2;3]

Серед зовнішніх причин криз виділяють загальноекономічні фактори; політичні фактори, які пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів [2, с. 57].

Серед національних факторів криз виділяють: демографічні; економічні; політичні; соціальні; науково-технічні; природні; інші фактори (стан безпеки, екологічні стани, стихійні лиха та ін.), політичні [2, с. 57].

Внутрішні фактори також достатньо різноманітні. Основним внутрішнім фактором вважається незадовільне управління або проблеми в управлінні. Виділяють такі показники, які можуть зумовити кризу: керівний склад, склад персоналу, рівень компетенції керівної ланки, незбалансованість у складі керівництва; відсутність стратегічного бачення подальшого розвитку підприємства, невизначеність у відповідальності та дотриманні дисципліни та ін. серед суб'єктивних факторів вважається досвід та професійний рівень загального складу співробітників, психологічний мікроклімат в колективі та ін. [3, с. 39].

Слід зазначити, що попри ці показники, завжди існує небезпека кризи, тому необхідно її передбачати та робити моніторинг принаймні основних критеріїв, які пов'язані та вважаються причинами криз.

У розумінні антикризового менеджменту та поняття кризи важливо визначати не лише її причини, а також брати до уваги ступінь її наслідків: чи можливим є відновлення організації чи криза призвела до її руйнування, подальший розвиток можливий чи наслідки пов'язані з появою чергового етапу кризи та ін.

В антикризовому менеджменті вихід із кризи розглядається не завжди з позитивними наслідками. Наприклад, існує такий метод як консервація кризи на тривалий термін, що може бути пов'язано з політичними причинами [16, с. 83].

Наслідки кризи пов'язані з такими основними чинниками: з її причинами та можливістю запровадження антикризових заходів та управління такими процесами.

Наслідки кризи, як правило, призводять або до різких змін, або до м'якого, але тривалого і послідовного виходу. Таким чином, післякризові стани поділяються на довгострокові та короткострокові, якісні та кількісні, оборотні й необоротні, можуть мати позитивний або негативний характер [15, с. 207].

Наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й заходами антикризового менеджменту, які були обрані та застосовані. Можливості управління кризами залежать від мети, професіоналізму управлінської ланки, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків та ін. Але головною тезою антикризового управління є те, що кризова ситуація не виникає раптово, вона має свої причини, критерії та показники, та етапи розвитку.

Перелік сукупності можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо широкий:
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 [15, с. 207-208].

Таким чином, наслідком кризи може бути відновлення соціально-економічної системи, або її руйнування, або розв'язання протиріч, або виникнення нової кризи.

Також виділяють такі загальні ознаки класифікації кризових факторів, що відображені в таблиці 10.3.

Класифікація кризових факторів

Таблиця 10.3.

Залежно від місця виникнення кризових факторів	внутрішні, виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи; зовнішні, виникнення та інтенсивність прояву яких обумовлюється станом зовнішнього оточення
Залежно від наслідків виявлення окремих факторів	загальні кризові фактори, дія яких призводить до погіршення загальних умов; специфічні кризові фактори, дія яких погіршує перспективи профілю діяльності; індивідуальні кризові фактори, дія яких призводить до банкрутства конкретного підприємства
Залежно від ступеня впливу в межах кожної групи	основні; другорядні
Залежно від ступеня взаємообумовленості	незалежні; похідні
Залежно від часу дії	постійні; тимчасові
Залежно від підходу до визначення	потенційні; фактичні

Складено автором на основі джерела [1; 2; 5; 19; 20].

Найбільш негативний вплив на поглиблення кризи справляють економічні, соціальні та адміністративні фактори. Соціальні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі. Кризи в управлінні торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в економічні кризи.

Технологічна криза, наприклад, виникає як криза нових технологічних ідей в умовах зростаючої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу. Під час соціальних та економічних перетворень виникають психологічні кризи, що виявляються у вигляді стресу, який набуває масового характеру.

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 джерелом кризи. Суб'єктом управління при антикризових заходах може бути не лише певна особистість, але також орган державної влади або місцевого самоврядування, регіон, галузь, що здійснює той чи інший вплив на економічну політику об'єктів управління.

Кризи неоднакові не тільки щодо причин свого виникнення, але і щодо своєї сутності. Саме тому, належна типологія й розуміння характеру кризових явищ дозволять знизити їх гостроту та скоротити час функціонування. Необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією можливих засобів і способів управління ними.

Кризові ситуації та явища можуть виникати на різних рівнях: особистості, групи людей, підприємства, регіону, держави, сукупності держав. Прийняття заходів антикризового характеру є дуже важливим та відповідальним завданням для управлінського персоналу.

10.2. Антикризовий менеджмент в публічному управлінні

Криза визначається як один із закономірних станів, в який періодично переходить будь-яка система, тому пошук найбільш ефективних шляхів та механізмів антикризового управління завжди є актуальним завданням в державному управлінні.

Наукові дискусії щодо поняття «антикризове управління», поява великої кількості публікацій і досліджень з антикризового менеджменту обумовлена різноманітністю поглядів науковців. У час глобалізації економічні, політичні і культурні процеси тісно переплітаються та інтегруються між собою, тому науковий досвід у подоланні й уникненні кризових явищ стає універсальним та інтернаціональним.

Для українського суспільства, яке нині перебуває в перехідному періоді, притаманна нестабільність. На думку доктора наук з державного управління Н. М. Ткачової, «переважання нестабільності спричиняє виникнення суперечностей, протиріч, кризи і, навпаки, відсутність збурень свідчить про оптимальне функціонування системи» [17, с. 124].

Таким чином, розвиток системи державного управління неможливий без вирішення суперечностей, які обумовлені зіткненням старого, нового та ультранового. Наука управління на різних етапах еволюції вбачала у протиріччях, що виникають, загрозу як для системи загалом, так і для окремих її елементів.

Кризу розглядають як переломний момент у розвитку суспільства, що дає простір для нових соціальних, економічних, політичних та інших змін.

Науковці і практики багатьох країн на основі методів управління у сфері бізнесу ввели поняття «криза-менеджмент» (crisis-management) – антикризове управління, яке міцно увійшло до понятійного апарату управління на всіх рівнях [17, с. 125].

Термін «антикризове управління» (англ. «crisis management») міцно закріпився в науковому лексиконі фахівців різних галузей: економічних, правових і суспільних наук [18]. Його значення набуває специфічного змісту залежно від сфери застосування та соціально-економічних умов і процесів у відповідних сферах суспільства. Механізми антикризового управління використовуються для забезпечення стабільності та рівноваги у розвитку суспільних систем. У науковій літературі можна знайти різні дефініції цього поняття. Багатозначність розуміння антикризового управління зумовлена ще й особливостями розвитку систем на різних етапах їх життєвого циклу та заходів, що використовуються в певному випадку, що відображено на рис.10.1.

Таким чином, на сучасному етапі система антикризового управління складається з таких елементів:

- реалізація заходів виходу з кризи;
- профілактика кризи;
- прогнозування кризи [19].

Метою антикризового управління є мінімізація впливів кризових факторів та забезпечення ефективного розвитку.

Реалізація мети відбувається за допомогою виконання п'яти основних завдань:

1. Прогнозування передкризових станів, яке полягає у своєчасному виявленні окремих складових майбутньої кризи, ще до того моменту, як вони набудуть системного спрямування.

2. Економічне обґрунтування антикризової програми, яке полягає у визначенні найбільш прийнятної програми управлінських дій, спрямованої на недопущення подальшого розгортання кризи.

3. Визначення управлінських засобів і методів подолання кризових явищ, яке полягає у відборі найбільш адекватних управлінських інструментів, спроможних давати ефективний і надійний результат.

4. Диференціація управлінських технологій, яка спрямована на всебічну оцінку кризової ситуації та розробку відповідних управлінських рішень.

5. Проведення селекційної роботи серед персоналу, яка орієнтується на ротацію кадрів, з огляду на завдання, що вирішуватимуться працівниками у кризових умовах [19].

Спочатку антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях бізнес-сектора, але згодом науковці розширили застосування кризового менеджменту на сферу державного управління.

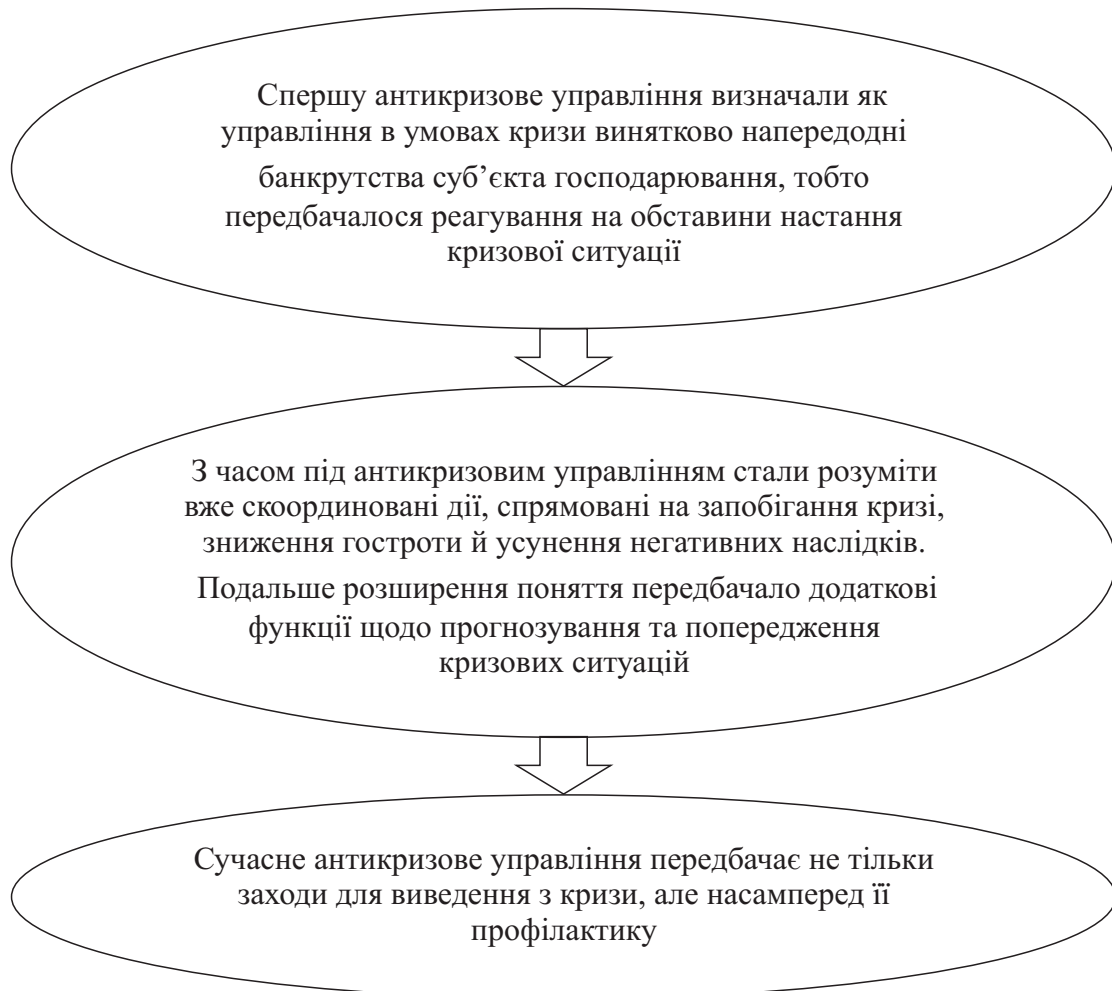


Рис.10.1. Визначення криз в контексті розвитку науки антикризового менеджменту.

Складено автором на основі джерел [1; 2; 5; 17].

Приватний сектор, на відміну від публічного управління, більш мобільний і для них характерним є застосування проактивних стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу.

Під державним антикризовим управлінням також розуміють не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів Антикризова політика держави – це «напрям дій органів державної влади з розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на передбачення та попередження криз, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних ефектів та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку» [17, с. 125].

Державна антикризова політика реалізується центральними органами влади шляхом розробки, впровадження та координації законодавчих актів (законів, концепцій, стратегій, доктрин, цільових програм розвитку галузей (промисловості, сільського господарства, паливно-енергетичного комплексу тощо) та регіональних програм) для регулювання відносин у соціально-економічній, політичній, екологічній та інших сферах.

Використовуються такі механізми антикризової політики: державне прогнозування, планування, макроекономічні дослідження, удосконалення статистичної звітності для достовірного оцінювання реальної ситуації, контрольно-інспекційна діяльність, механізми використання податкових важелів, державна політика дешевих кредитів тощо.

Антикризове управління як поняття стало активно використовуватися в українській науці та практиці порівняно недавно, тому цей термін ще не є сталим. В Україні він почав використовуватися з прийняттям у 1992 р. Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (наразі він є не чинним) і вживатися у зв'язку з управлінням підприємством [7].

***Антикризове управління** – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємств у довгостроковому періоді або сукупність усіх можливих заходів, здатних привести країну до фінансового оздоровлення.*

Багатозначність розуміння антикризового менеджменту в публічному управлінні обумовлена особливостями розвитку системи державного управління, цілями і проблемами, що виникають на різних етапах її життєвого циклу.

***Антикризовий менеджмент** – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому.*

Можна виділити такі основні положення концепції антикризового управління:

- антикризове управління є складним управлінським процесом;
- антикризове управління повинне здійснюватись на стратегічних засадах, бути спрямоване на постійне попередження ризиків та кризових явищ або швидке їх подолання, діяти протягом всього періоду функціонування соціально-економічної системи;
- антикризове управління повинне мати комплексний, системний характер, вирішувати не тільки стратегічні, довгострокові, а й тактичні, оперативні завдання;
- антикризове управління повинне здійснюватись з урахуванням внутрішніх та зовнішніх відносин, які виникають протягом всього процесу управління на різних рівнях (макрорівні, мезо- та мікрорівні), ймовірного зовнішнього впливу;
- засади антикризового управління повинні бути зафіксовані у відповідних законодавчих, нормативно-правових актах, внутрішніх положеннях, регламентах підприємств, установ, організацій [14].

В антикризовому управлінні ключовими компонентами є стратегія антикризового управління, де головна увага приділяється проблемам і засобам виходу з кризи. Пошук шляхів виходу з кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, що зумовлюють її виникнення. Розглядати державу та управління нею без урахування різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього характеру практично неможливо. Але й тут існують суперечності, які носять об'єктивний характер та потребують прийняття консолідованих рішень, зважаючи на обмеженість усіх ресурсів держави.

Усвідомлення об'єктивного характеру суперечностей та пошук компромісу є основою забезпечення стійкості системи. Антикризове управління на практиці означає переведення конфліктного процесу у форму, яка забезпечує мінімізацію потенційних політичних, соціальних та економічних втрат.

Технологія антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються з метою запобігання кризі, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків. Вона ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ як форми гіпотетичного відображення майбутнього, що розкриває сукупність впливу тих факторів, які в цей час впливають на розвиток об'єкта державного регулювання, та діагностуванні потенційних криз. Вирішальне значення для застосування конкретних технологій має цільова орієнтація органів державного управління.

Щодо тлумачення суті антикризового державного управління запропоновано диференціювати такі види:

1) передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) для запобігання кризі;

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

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи [14; 19].

З огляду на вищевикладене основні завдання антикризового управління можна об'єднати таким чином:

- стратегічні завдання – завдання на весь час діяльності, функціонування соціально-економічної системи, суб'єкта, узгоджені з його місією та метою діяльності;

- оперативні завдання – завдання суб'єкта в межах його місії та мети, спрямовані на безпосереднє уникнення та подолання кризи, які визначаються в межах стратегічних завдань.

Необхідність поділу завдань антикризового управління саме на такі групи пояснюється тим, що антикризове управління є тривалим процесом, який охоплює не лише час від початку кризи та до її закінчення, а весь час діяльності, функціонування відповідного суб'єкта, незалежно від особливостей його діяльності – ризики в діяльності будь-якого суб'єкта присутні завжди і саме вони стають передумовою виникнення кризи, у разі низької ефективності управління.

Виділяються різні завдання процесу антикризового управління – від боротьби з триваючою кризою до вчасної діагностики та попередження кризових явищ. Має місце багатогранність самого антикризового управління, яка виявляється в різних аспектах – управлінському, організаційному, правовому, економічному тощо.

Кризи в публічному управлінні характеризуються такими чинниками:

- кризи можна передбачити, очікувати;
- кризи можна прискорювати, попереджати;
- до криз можна і необхідно готуватись;
- існують методи пом'якшення кризи;
- в умовах кризи управління має ґрунтуватися на застосуванні особливих підходів, використанні спеціальних знань та досвіду;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки [15, с. 239].

У науковій літературі значна увага приділяється антикризовому управлінню як управлінню певним (конкретним) або опосередкованим суб'єктом господарювання, галуззю, регіоном, державою в аспекті подолання кризи [13, с. 322]. Безумовно, всі вони представляють зацікавленість, але їх першочерговим завданням є якнайшвидше подолання кризи та мінімізація її негативних наслідків, що не завжди супроводжується усуненням причин виникнення кризи як внутрішніх, так і зовнішніх, є обмежувальним фактором, у тому числі при визначенні додаткових резервів та можливостей [13, с. 322].

Внаслідок дії зазначених причин антикризове управління виступає недосконалою системою з обмеженими можливостями, яке зорієнтовано переважно на мікрорівень економіки і зводиться до безпосереднього реагування на прояви кризи, швидкого її подолання з мінімальними негативними наслідками, фінансового оздоровлення [13, с. 322].

Як результат, не повною мірою використовуються всі наявні резерви та ресурси (фінансові, управлінські, організаційні тощо), не повністю усуваються причини виникнення кризи, а результати та цілі мають короткостроковий характер, не використовується можливість здійснення якісних змін, переходу на більш високий якісний рівень управління та безпеки, хоча, на нашу думку, антикризове управління повинно представляти собою комплексну, добре структуровану систему.

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.

Антикризове управління – це об’єктивна потреба управління, орієнтованого на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, визначення заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [20, с. 278]. Антикризове управління перебуває в процесі постійного формування, оновлення й модернізації.

10.3. Публічна політика держави щодо управління конфліктами в соціумі як засіб подолання кризових явищ у державному управлінні та місцевому самоврядуванні

Публічна політика держави щодо проблем управління конфліктами в суспільстві переважно стосується формування інституційних механізмів (створення і розвиток законодавчих, виконавчих, консультативних та інших структур) та підтримки ідей суспільної згоди, соціального партнерства, реалізації переговорного процесу в соціумі. Громадянське суспільство потребує відповідного суб’єкта здійснення функцій управління для ведення переговорів, управління конфліктними процесами, що відбуваються в ньому, а саме це здатна забезпечити держава.

Важливими елементами цього є формування політичних і правових правил поведінки для учасників конфлікту та переговорного процесу, що виключають насильство по відношенню один до одного (за це відповідає законодавча влада); реалізація згаданих правил у суспільних відносинах (це стосується виконавчої влади); вирішення спорів під час застосування цих правил (цим повинна опікуватись судова влада). Зазначені характеристики є важливими рисами правової держави.

Наразі громадянське суспільство є далеким від індустріальних конфліктів (Р. Дарендорф), до того ж, працюють інституційні механізми управління конфліктами та налагодження соціального діалогу, реалізації публічної комунікації [4, с. 11-12]. Прикладом системи регулювання суспільних відносин була поширена в країнах розвинутої демократії концепція «виробничої демократії», що базується на принципах рівного представництва, рівності, свободи слова, відсутності цензури [4, с. 11-12]. В громадянському суспільстві існує безліч соціальних протиріч, які здатні призвести до конфліктів всередині соціуму. Але замість того, щоб набувати руйнівного характеру, ці конфлікти приборкуються громадськими організаціями, державними та політичними інститутами, за допомогою яких вони можуть знайти своє вираження в межах конституційного ладу.

Політичні партії, вибори і парламенти роблять можливими конфлікти в соціумі без революцій. У демократичних суспільствах соціальний діалог та політичний консенсус є залежними від партнерства, ефективної двосторонньої комунікації політичних суб’єктів та представників громадянського суспільства. Вони зумовлені багатьма взаємозалежними складовими, до яких належать ринкові структури, ефективно працюючі та стабільні політичні інститути, діалогова політична культура, яка базується на принципах толерантності [9, с. 52].

Тому для подолання конфліктів у соціумі та їх наслідків важливою є також й активна роль та соціальна відповідальність громадянського суспільства, а не лише залежність в усьому від державних інституцій. Важливою та відповідальною є роль громадянського суспільства, під час формування суспільно-політичного середовища, яке буде в змозі запобігти/подолати негативні прояви, наслідки конфліктів у соціумі, залишивши тільки інноваційний потенціал конфлікту [9, с. 52].

У розвинутому громадянському суспільстві та правовій державі, ролі держави і громадянського суспільства є чітко визначеними. Органи державної влади не можуть дозволити собі бути самостійними суб'єктами політичного конфлікту, не ризикуючи забути про суспільне благо, заради якого вони й існують. Але і суб'єкти громадянського суспільства, постаючи конкурентами держави в розробці проектів соціально-політичних, громадського добробуту, альтернативних пропозицій, не можуть претендувати на здійснення повноважень та функцій держави таких, як монополія на застосування узаконеного насильства, вплив, авторитет, владу як загрозу примусу.

Потреба громадянського суспільства в правовій державі визначається необхідністю здійснення нею функцій управління конфліктними процесами, реалізацією публічної політики. Це стосується формування політико-правових правил поведінки для учасників конфліктних процесів, запобігаючи проявам насильства у ставленні одне до одного (законодавча влада); реалізації цих правил у суспільних відносинах (виконавча влада); вирішення спорів щодо застосування згаданих правил (судова влада) [24, с.81].

Ці характеристики є важливими рисами правової держави. Масова демократія, поширена у правовій державі з розвинутою системою соціального захисту, є засобом, який пом'якшує суспільно-політичні конфлікти у соціумі. Проте це можливо лише тоді, коли не слабшає динаміка економічного розвитку, яку захищає політика державного регулювання [24, с. 81].

Складніше реалізовувати аналогічну стратегію під час вирішення соціальних конфліктів у перехідному суспільстві. Оскільки процес модернізації передбачає зростання нерівності в розподілі доходів, багатства, власності та прав контролю за капіталом, провокує протистояння в соціумі, зростання недовіри до влади, яка реалізує таку політику. Загрозою стабільності та консенсусу в суспільстві є нездатність держави до стратегічного управління процесом модернізації, ігнорування довготривалих соціальних програм. Разом з тим, проведення стратегічної, вчасної соціальної політики передбачає виконання державою трьох основних функцій: підтримка соціальної стабільності, стимулювання економічної діяльності та збереження людського капіталу зі сприятливим формуванням середнього класу [19].

Для запобігання нестабільності та конфронтації у соціумі в умовах трансформації державі важливо стабілізувати економічні структури, оскільки саме на їх основі формуються раціональні групові інтереси і групи тиску, здатні до конструктивних переговорів і компромісу. Разом з посиленням демократичних інститутів потрібно формувати плюралістичне суспільство, де б політичні процеси виражали інституціоналізовану взаємодію організованих і усвідомлених інтересів громадськості [2, с. 21].

Не менш важливою є ефективна двостороння комунікація між державою і громадянським суспільством. Двостороння комунікація сприяє конструктивній взаємодії таких учасників переговорів, як держава та громадянське суспільство. Вона реалізується для розуміння сутності нагальної проблеми та з метою обговорення більш широкого кола питань, на основі діалогу, визнанні проблем і потреб одне одного. Коли вдається реалізувати таку форму двосторонньої комунікації, тоді переговори перетворюються на конструктивні елементи політичного розвитку [13, с. 215-230].

Під час реалізації публічної політики громадськість (або громадська влада) і держава (або адміністративна влада) можуть протистояти одна одній. Будь-яка політична система прагне забезпечити підтримку громадськості, висуваючи проекти соціальних програм на державному рівні, або виключаючи з публічних дискусій певні теми і повідомлення. Держава може досягти останнього через вплив на структури суспільної комунікації за допомогою бюрократичних методів, або завдяки маніпулюванню потоками інформації.

Щоб запобігти цьому під час політичної боротьби важливим є вирішення проблеми наявності альтернативних джерел інформації. Інститути громадянського суспільства повинні артикулювати важливі для суспільства теми, сприяти виробленню пропозицій для вирішення проблем, інтерпретувати цінності, викривати одні доводи і пропонувати інші. Організоване формування думок має залишатися відкритим, щоб в нього з кола політичної комунікації вільно надходили теми, роздуми і аргументи, що сприяють раціональному формуванню політичної волі [15, с. 291].

Для ефективної взаємодії громадянського суспільства та держави важливе значення має й політична культура, коли органічно поєднаними виявляються ціннісний консенсус і соціальний діалог. Історичний досвід розв'язання політичних конфліктів у західних демократіях доводить, що цього можна досягти спільними зусиллями держави та громадянського суспільства з урахуванням конкретних соціально-історичних, політичних, культурних передумов.

Варто виокремити також об'єктивні принципи регулювання та пом'якшення конфронтації в соціумі з боку держави під час реалізації публічної політики та проведення переговорів.

До них належать:

- дотримання прав і свобод людини і громадянина;
- правове та контрольоване з боку держави та державою використання засобів примусу;
- трансформація політичних конфліктів у демократичну конкуренцію партій в рамках принципів парламентаризму та партійної участі;
- дотримання спадковості в політиці;
- розширення політичної участі громадян як способу перетворення невдоволення на легальну політичну дію;
- перерозподіл суспільних благ на користь соціально незахищених верств населення та груп;
- світоглядна толерантність, гарантована основними правами людини [15, с. 295].

Таким чином, у демократичних суспільствах соціальний діалог та політичний консенсус є залежними від партнерства, ефективної двосторонньої комунікації політичних суб'єктів та представників громадянського суспільства.

Вони зумовлені багатьма взаємозалежними складовими, до яких належать ринкові структури, ефективно працюючі та стабільні політичні інститути, діалогова політична культура, яка базується на принципах толерантності. Тому для подолання конфліктів у соціумі та їх наслідків важливою у цьому є не лише одноосібна роль держави, а також активна роль та соціальна відповідальність громадянського суспільства.

10.4. Антикризовий менеджмент в регіональному управлінні

Елементом системи антикризового управління є державне антикризове управління, яке може стати одним із інструментів врегулювання регіональних викликів. Неврегульовані кризи завжди були загрозами для ефективного розвитку країни, її регіонів та усіх суспільних суб'єктів. Тому, в умовах загострення регіональних викликів, нестабільності та кризових явищ особливої актуальності набуває антикризове управління.

Антикризове управління в регіоні – це така система належного управління регіоном, яка спрямована на комплексне забезпечення досягнення запланованих цілей економічного і соціального розвитку регіону за будь-яких (враховуючи кризові) обставин за допомогою ретельного виконання органами влади своїх управлінських функцій, використання відповідних управлінських технологій та ресурсів.

Головною проблемою управління кризами на регіональному рівні є відповідність взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам вирішення стратегічних та тактичних завдань та досягнення їх ефективності.

Водночас, головне завдання антикризового управління на регіональному рівні полягає в тому, щоб вчасно реагувати на умови настання кризового явища, які вже виникають або виникли. При цьому більшість вчених вказують на важливість вироблення заходів із корегування внутрішнього середовища до умов зовнішнього.

Об'єктом антикризового менеджменту вважаються регіональні соціально-економічні системи. Такі системи в процесі розвитку циклічно зіштовхуються з кризовими явищами та факторами, які їх провокують і тому потребують державного регулювання та впливу центральних та регіональних органів влади [6, с. 9].

Предметом антикризового менеджменту в регіоні виступає сукупність методів прийняття державно-управлінських рішень в умовах адаптації регіону до наслідків кризи за допомогою

активізації внутрішнього потенціалу, на основі дотримання регіональних інтересів та сучасних підходів до антикризового управління [6, с. 9].

Простіше кажучи, антикризовий менеджмент розпочинається тоді, коли методи та інструменти звичайного менеджменту не задовольняють умов розвитку і стають неефективними.

В. Василенко вказує, що «управління соціально-економічною системою є певною мірою завжди антикризовим» [5].

Слід зважати, що кожна соціально-економічна система проходить певні етапи розвитку, які визначаються як цикли: становлення, стабільність, гальмування або момент появи кризи, руйнація або пожвавлення, подальший розвиток або занепад. Таким чином, існує завжди небезпека кризи.

Тривалість кожного із зазначених етапів спрогнозувати дуже важко. Крім того, соціально-економічна система проходить етапи самовідтворення, до поки не виникають чинники, які характерні для кризи і які можуть її зруйнувати. Тому антикризовий менеджмент має свої специфічні завдання не тільки у період кризи, але й на етапі становлення або стабільності.

Слід також зважати, що антикризове управління потребує більших фінансових, інтелектуальних, ресурсних витрат, порівняно з іншими видами управління. На кожному з етапів функціонування соціально-економічної системи існує вірогідність появи кризової ситуації, яка може спричинити відхилення від нормального розвитку (відображено на рис. 10.2.).

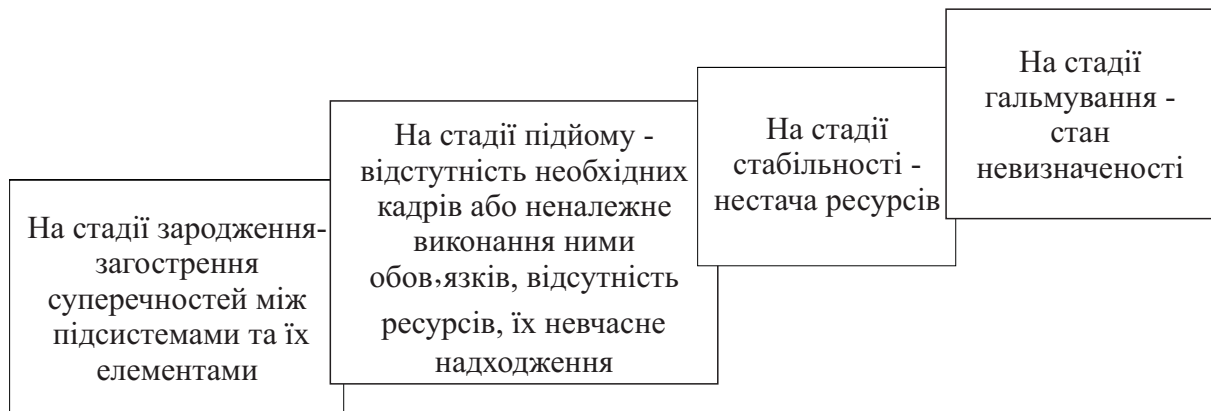


Рис. 10.2. Етапи функціонування соціально-економічної системи та можливість виникнення криз [5].

Одним із важливих напрямів антикризового менеджменту є реорганізація або ліквідація застарілих технологій та структур, перехід до нових технологій та оновлення економічного розвитку.

Еволюційна концепція визначає антикризове управління як набір інструментів, що дозволяють вчасно повідомити про наближення періоду кризових трансформацій і випрацювати новий курс розвитку.

Найбільш успішним антикризовий менеджмент виявляється в разі застосування при виявленні перших симптомів кризи. Тому прогнозування, своєчасне розпізнавання симптомів кризових явищ та оцінка потенційних загроз посідають важливе місце в процедурах антикризового менеджменту.

***Симптом** – це прояв кризових явищ, які не завжди характеризують істинні причини кризи, але завдяки яким ці причини можна встановити.*

***Причина** – це подія або явище, внаслідок яких проявляються фактори кризи.*

***Фактор** – це явище, зафіксований стан, або встановлена тенденція, що свідчить про появу кризи.*

До основних симптомів передкризового стану належать:

- збільшення рівня заборгованості;
- нестабільність бюджетних надходжень;
- надмірне зростання чисельності персоналу;
- посилення частоти і гостроти внутрішніх конфліктів тощо [11, с. 318-319].

Л. Лігоненко наводить такі характеристики антикризового управління: «використання специфічного (нестандартного і навіть неприємного в нормальних умовах) управлінського інструментарію, тобто засобів і прийомів управлінського впливу; суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, передусім фінансових; суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів; підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються через високий ступінь нестійкості (напруження) господарської системи; підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур; орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави» [12, с. 207].

В залежності від стадій розвитку кризи запроваджуються різні види антикризового управління, що відображено в таблиці 10.4.

Таблиця 10.4.

Види антикризового управління

Вид	Його характеристика
реактивне (екстрене)	реалізується на стадії гострої кризи, за допомогою виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що зумовили настання кризи та розробки й виконання плану заходів із відновлення оптимального стану і ліквідації негативних наслідків
превентивне (попереджувальне)	реалізується з метою попередження криз, за допомогою оцінки ймовірності та наслідків потенційних криз та розробки й виконання превентивної антикризової стратегії
передкризове управління	здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень), спрямованих на запобігання кризі
управління в умовах кризи	визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи
управління процесами виходу з кризи	здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення із кризи

Складено автором на основі джерел [11; 12; 13]

Основні концепції управління обґрунтовують тезу, що кризу неможливо «зупинити», тому що вона виникає в процесі еволюції системи з урахуванням об'єктивних факторів, що пов'язані із кризами.

Антикризове управління на регіональному рівні передбачає використання набору інструментів та методів антикризового менеджменту для мінімізації впливу кризи та її наслідків на систему соціально-економічного розвитку регіону.

Загальні висновки

Реалії розвитку України та запровадження антикризових заходів пов'язані зі світовими глобальними кризами, які впливають на усі сфери життя українського суспільства. Реформування в публічному управлінні, наприклад, не тільки поглибили існуючі кризові явища, а спричинили нові. Політичні та економічні кризи визначають необхідність запровадження антикризового менеджменту в державному управлінні, для якого на сьогодні характерні суперечності та конфлікти, які зумовлюють кризові стани.

Таким чином, для ефективності функціонування соціально-економічної та політичної систем держави необхідно впроваджувати в державне управління різних рівнів механізми антикризового менеджменту.

Нестабільність та непередбачуваність факторів спричиняють виникнення суперечностей і, навпаки, відсутність таких факторів та кризових явищ може вказувати на оптимальне функціонування системи. Таким чином, система державного антикризового менеджменту може вирішувати низку суперечностей, які виникають в контексті реформування та регіонального розвитку. Процес реагування на суперечності та фактори кризи вимагають прийняття компромісів та ґрунтуватися на ресурсних та часових обмеженнях. З метою врахування регіональних особливостей для кожного регіону розробляються окремі антикризові стратегії.

Питання для самоконтролю

1. Поняття кризи, її сутність та особливості
2. Основні причини виникнення криз
3. Класифікація причин виникнення криз
4. Наслідки криз
5. Класифікація кризових факторів
6. Поняття антикризового управління
7. Система антикризового управління
8. Особливості прогнозування кризи
9. Мета антикризового управління
10. Основні завдання з реалізації мети антикризового управління
11. Поняття державного антикризового управління
12. Антикризова політика держави, суб'єкти її вироблення та регулювання
13. Механізми антикризової політики держави
14. Поняття антикризового менеджменту
15. Основні положення антикризового управління
16. Технологія антикризового управління
17. Види антикризового державного управління
18. Завдання антикризового державного управління
19. Чинники та характеристики криз в публічному управлінні
20. Антикризове управління в регіоні
21. Об'єкт та предмет антикризового управління в регіоні
22. Поняття симптому кризи
23. Фактори кризи в публічному управлінні на регіональному рівні
24. Основні симптоми передкризового стану
25. Види антикризового управління

Тестові завдання

Оберіть одну правильну відповідь із запропонованих або надайте власну, де це вимагається:

1. Криза – це:
 - а) це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі;
 - б) це будь-яка конфліктна ситуація;
 - в) це тимчасове явище в розвитку будь-якої соціально-економічної системи, яке швидко минає та сприяє її розвитку.
2. Причини криз – це:
 - а) сукупність факторів впливу на соціально-економічну та інші системи, що обумовлюють виникнення і характер протікання криз, але не є визначальними в обґрунтуванні доцільності застосування певного інструментарію прогнозування та боротьби з ними;
 - б) сукупність факторів впливу на соціально-економічну та інші системи, що обумовлюють виникнення і характер протікання криз, а також є визначальними в обґрунтуванні доцільності застосування певного інструментарію прогнозування та боротьби з ними.
3. Причини кризи можуть бути:
 - а) передбачувані/несподівані;

-
- б) особисті/колективні.
4. Назвіть основні наслідки кризи _____.
5. Система антикризового управління складається з таких елементів:
- а) реалізація заходів виходу з кризи; профілактика кризи; прогнозування кризи;
- б) реалізація заходів виходу з кризи; прогнозування кризи;
- в) профілактика кризи; прогнозування кризи.
6. Метою антикризового управління є _____.
7. Які органи державної влади реалізують державну антикризову політику:
- а) центральні;
- б) місцеві державні адміністрації;
- в) органи місцевого самоврядування.
8. Назвіть основні механізми антикризової політики держави _____.
9. Оберіть види антикризового управління:
- а) реактивне, превентивне;
- б) реактивне, превентивне, передкризове, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи;
- в) передкризове та після кризове.
10. Надайте визначення поняття антикризового управління в регіоні _____.

Управлінські ситуації для обговорення

1. Надайте власну оцінку такому явищу в антикризовому управлінні: «Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку)». Чи правильним є таке твердження?

2. Вважається, що найбільш негативний вплив на поглиблення кризи здійснюють економічні, соціальні та адміністративні фактори. Чому, на Вашу думку, самі ці фактори є визначальними?

3. Охарактеризуйте явище технологічної кризи, поясніть її причини та наслідки.

4. Спочатку антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях бізнес-сектора, але згодом науковці розширили застосування кризового менеджменту на сферу державного управління. Чому так відбулося, відповідь обґрунтуйте.

5. Вважається, що найбільш успішним антикризовий менеджмент виявляється в разі застосування при виявленні перших симптомів кризи. Поясніть, чому та наведіть приклади з практичного досвіду.

Теми рефератів

1. Поняття кризи, її сутність та особливості
2. Основні причини виникнення криз
3. Класифікація причин виникнення криз
4. Наслідки криз
5. Класифікація кризових факторів
6. Особливості прогнозування кризи
7. Поняття державного антикризового управління
8. Антикризова політика держави, суб'єкти її вироблення та регулювання
9. Механізми антикризової політики держави
10. Поняття антикризового менеджменту
11. Чинники та характеристики криз в публічному управлінні
12. Антикризове управління в регіоні
13. Об'єкт та предмет антикризового управління в регіоні
14. Основні симптоми передкризового стану
15. Види антикризового управління

Глосарій

Антикризове управління – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємств у довгостроковому періоді або сукупність усіх можливих заходів, здатних привести країну до фінансового оздоровлення.

Антикризове управління – це об’єктивна потреба управління, орієнтованого на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, визначення заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому.

Антикризова політика держави – це напрям дій органів державної влади з розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на передбачення та попередження криз, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних ефектів та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку.

Антикризове управління в регіоні – це така система належного управління регіоном, яка спрямована на комплексне забезпечення досягнення запланованих цілей економічного і соціального розвитку регіону за будь-яких (враховуючи кризові) обставин за допомогою ретельного виконання органами влади своїх управлінських функцій, використання відповідних управлінських технологій та ресурсів.

Державне антикризове управління – не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів.

Криза (від грец. krisis – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Причини виникнення криз – це сукупність факторів впливу на соціально-економічну та інші системи, що обумовлюють виникнення і характер протікання криз, а також є визначальними в обґрунтуванні доцільності застосування певного інструментарію прогнозування та боротьби з ними.

Причина – це подія або явище, внаслідок яких проявляються фактори кризи.

Симптом – це прояв кризових явищ, які не завжди характеризують істинні причини кризи, але завдяки яким ці причини можна встановити.

Технологія антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються з метою запобігання кризі, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків.

Фактор – це явище, зафіксований стан, або встановлена тенденція, що свідчить про появу кризи.

Використані та рекомендовані джерела і література

1. Антикризове управління в бізнесі. Навчально-методичний посібник до самостійної роботи для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В.О. Желябін, А.Г. Беліченко. – Запоріжжя, 2004. – 220 с.

2. Антикризисное управление : учебник / [под ред. проф. Э. М. Короткова]. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 620 с.

3. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / за заг. ред. Є. З. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007

4. Боднар В. Концепція конфліктної моделі суспільства Р.Дарендорфа / (Володимир Боднар) // Науковий збірник Ужгородського університету. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія. Вип. 9 (Міністерство освіти і науки України; Ужгородський національний університет . Редкол.: М. Вегеш (гол. ред.), В. Андрущенко та ін. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2008. – С. 10-15

-
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Центр навч. л-ри, 2005. – 208 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eclib.atwebpages.com/>
 6. Економічна теорія: політекономія : підруч. / [за ред. В. Д. Базилевича]. – [7-ме вид., випр. і перероб.]. – К. : Знання-Прес, 2008. – 719 с.
 7. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 №2343 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12#Text>
 8. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. – Петрозаводск : Петроком, 1993. – 307 с.
 9. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская – М.: Изд.: «Кнорус», 2009. – 160 с.
 10. Козеллек Р. Часові пласти. Дослідження з теорії історії / Р. Козеллек / Пер. з нім. – К.: Дух і літера, 2006. – 429 с.
 11. Кошій О.В. Довгі хвили в формуванні загальногосподарської кон'юнктури України / О.В. Кошій // Економічні науки (Серія «Економіка та менеджмент»): Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 5(18). Частина 1 / Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. – Луцьк, 2008. - С. 318-332.
 12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підруч. / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
 13. Макроекономіка : підруч. / [за ред. В. Д. Базилевича]. – К. : Знання, 2008. – 743 с.
 14. 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. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
 15. Скібіцький О.М. Антикризівий менеджмент : [навч. посібник] / О.М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 568 с.
 16. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 277 с.
 17. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 8. – С. 124-126.
 18. Глумачний словник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lcorp.ulif.org.ua/dictua/>
 19. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие.- К.: МАУП, 2006.- 208 с. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.e-readinglib.org/bookreader.php/115064/Antikrizisnoe_upravlenie.pdf
 20. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 355 с
 21. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. – Ohio : South-Western, 1993.
 22. Grenz T. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise / T. Grenz. – Frankfurt am Main, 1987.
 23. Pauchant T. C. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev francaise de gestion. – 1996. – № 108. – В. 80-99.
 24. Rouh-Dufort Ch. Crisis: des possibilite' iaprentissage pour ... enterprise // Rev française de gestion. – Paris, 1996. – № 108. – P. 81.
 25. Rosenthal U. and B. Pijnenburg. (1991) Simulation - oriented scenarios / U. Rosenthal and B. Pijnenburg (edc) // Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. – Dordrecht. Kluwer, 1991. – P. 3.
-