

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.1>

УДК 35.07/.08:005,3](043.2)

Ю. В. Великий,

д. е. н., професор кафедри обліку і аудиту,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7714-0840>

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Yu. Velikiy,

Doctor of Economics Science, Professor, Professor of the Department of

Accounting and Audit, Petro Mohyla Black Sea National University

CRISIS MANAGEMENT IN THE POST-WAR PERIOD IN STATE AUTHORITIES

У статті досліджуються поняття та зміст кризи та кризових явищ як об'єктів в регулюванні антикризового менеджменту. Ми відзначаємо, що аналіз повоєнного соціально- економічного розвитку багатьох країн світу свідчить, що їм довелося проходити кризи у вигляді значних спадів виробництва, безробіття., соціально-економічних та політичних негараздів. Такий стан країни, на думку багатьох науковців характеризується як кризовий. Багато з перерахованих вище проблем доведеться в повоєнний період проходити і нашій країні.

В дослідженні визначено, на сьогоднішній день кризи бувають такі: кризи політики, кризи економіки, кризи державного управління, глобальні кризи, регіональні кризи. Після закінчення війни буде повоєнна криза, яка вплине на всі сторони життя в країні. Загалом, криза виникає як наслідок внутрішніх суперечностей систем і водночас вона виступає й формою їх розв'язання та викликає кардинальні зміни із всіх сфер життя.

The article examines the concept and content of a crisis and crisis phenomena as objects in the regulation of anti-crisis management. We note that the analysis of the post-war socio-economic development of many countries around the world indicates that they have had to go through crises in the form of significant production declines, unemployment, and socio-economic and political turmoil. According to many scholars, such a state of a country is characterized as a crisis. Many of the problems listed above will also have to be faced by our country in the post-war period.

The research defines the types of crises that exist today: policy crises, economic crises, public administration crises, global crises, and regional crises. After the war ends, there will be a post-war crisis that will affect all aspects of life in the country. In general, a crisis arises as a consequence of the internal contradictions of a system, and simultaneously acts as a form of their resolution, triggering cardinal changes in all spheres of life.

We view a crisis not as a catastrophe, but as certain difficulties that pass. A crisis has not only destructive functions but also developmental functions that lead to renewal, acceptance of further development, and open up new types of activities.

The causes of a crisis can be sudden, namely objective and subjective, related to the needs for modernization and restructuring, as well as to unfavorable influences from the external environment of the organization, management errors, and voluntarism. Crises can be natural in nature, reflecting phenomena like climate, earthquakes, floods, and other natural cataclysms, and can be technological in nature, related to human activity, etc.

Among the external causes of a crisis, general economic factors and political factors are distinguished, which are related to the activities of individual foreign corporations, industries, countries, etc.

Among the national factors of crises, economic, political, social, scientific and technical, natural, political, and others are highlighted.

Internal factors are quite diverse, including unsatisfactory management or problems within management. The following factors that can cause a crisis are singled out: management structure, personnel composition, competency level of the administrative level, imbalance in the leadership structure, lack of strategic vision for further development, lack of adherence to discipline, insufficient experience and professional level of employees, psychoanalytical climate in the team, etc.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент, оновлення, оздоровлення, зміни, відновлення.

Keywords: crisis, anti-crisis management, renewal, recovery, changes, restoration.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими та практичними завданнями . Криза визначається як один із закономірних етапів, в який періодично переходить будь-яка система, тому пошук найбільш ефективних шляхів та механізмів антикризового управління завжди є актуальним завданням в державному управлінні. Для українського суспільства, яке перебувало в перехідному періоді додався військовий стан, який вплинув на розвиток країни.

Таким чином, розвиток системи державного управління неможливим без вирішення суперечностей, до яких додалася війна, неможливий без вирішення проблем, які обумовлені зіткненням старого та нового.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях вітчизняних фахівців: Андріяш В.І., Євтушенко О.Н., Ємільянова В.М., Скібецького О.М., Чернявського А.І., Черваньова Д.М., Жилінської О.І., Базилявича В.Д., Лігоненко Л.О., Ткачоваї Н.М. та ін. висвітлені питання

антикризового управління в державних структурах. Проте на сьогоднішній день відсутні дослідження стану антикризового управління в період військового стану і післявоєнного відновлення країни.

Формування цілей статті (постановка завдання) полягає в теоретичному аналізі особливостей антикризового управління в повоєнний період в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз повоєнного розвитку різних країн світу свідчить, що їм доводилося проходити кризи у вигляді спадів виробництва, фінансових проблем, безробіття та іншого, що зумовлювало загострення соціально-економічних та політичних конфліктів. Такий стан в розвитку суспільства характеризується як кризовий. Але ми згодні з науковцями, які розглядають кризи не тільки з негативної точки зору, а й спонуканням, що в цілому призводить до розвитку [1,3,7].

Розуміння криз пов'язано з першоосновою для антикризового управління, оскільки важливо розуміти, що ми називаємо кризою.

Загалом визначаються такі види кризових явищ як: криза політики, криза економіки, криза державного управління, регіональна криза, тощо. В умовах повоєнної України ми бачимо поєднання всіх видів криз. Але це будуть труднощі, що минають. Загалом криза несе не тільки руйнівні функції, а й сприяють подальшому розвитку суспільства. Причини криз, що виникають можуть бути різними. На сьогоднішній день, в Україні, це війна, яку розв'язала Росія. Це призвело до зовнішніх причин кризи, які можемо поділити на загальноекономічні і політичні, які пов'язані з діяльністю окремих іноземних держав.

Серед національних факторів можна виділити: демографічні, економічні, політичні, соціальні, науково-технічні, природні та інші.

Основними внутрішніми факторами вважається незадовільне управління. Тут виділяють показники, які можуть зумовлювати кризу: управлінський склад, персонал, рівень компетенції управлінської лапки. Незбалансованість у складі керівництва, відсутність стратегічного бачення

подальшого розвитку, невизначеність у відповідальності, психологічний клімат у колективі.

У розумінні антикризового менеджменту та поняття кризи важливо визначити не лише її причини, а також брати до уваги ступінь її наслідків.

В антикризовому менеджменті вихід із криз и розглядається не завжди з позитивними наслідками. Може бути ситуація, як консервація кризи та тривалий термін, що може бути пов'язаний з політичними причинами.

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

Кризи, призводять або до різких змін, або до м'якого але тривалого виходу. Післякризові стани діляться на довгострокові та короткострокові, якісні та кількісні, оборотні й переверотні, можуть мати позитивний або негативний характер.

Важливо також заходи антикризового менеджменту, які були обрані та застосовані. Управління кризами залежить від мети, професіоналізму управлінської лапки, мотивації, розуміння причин і наслідків, та інше. Але головним антикризового управління є те, що кризова ситуація не виникає раптово, вона має свої причини, критерії та показники, етапи розвитку.

Перелік позитивних і негативних наслідків кризи досить великий:

- 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;
- 5) незворотні або зворотні зміни [7].

Негативний вплив на поглиблення кризи виявляють економічні, соціальні та адміністративні фактори. Соціальні кризи часто є продовженням і доповненням криз економічних. Кризи в управлінні торкаються всіх сторін розвитку суспільства.

Причиною появи кризових ситуацій може бути також суб'єкт управління. Інколи саме суб'єкт управління може бути джерелом кризи: певна особистість, орган державної влади, орган місцевого самоврядування, регіон, галузь, підприємство, що здійснює той чи інший вплив на економічну політику об'єктів управління.

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

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

На сучасному етапі 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 перебувало в перехідному періоді і була притаманна нестабільність приєднався військовий час із воєнною нестабільністю. А це призвело до переважання нестабільності виникнення додаткових суперечностей протиріч перманентних криз і інше.

Таким чином розвиток системи державного управління неможливий без вирішення суперечностей старого і нового, на які впливає багаторічна війна. На сьогоднішній день, практична більшість науковців, розглядають кризу як переломний момент у розвитку суспільства, що дає простір для нових соціальних, економічних, політичних та інших змін. А метою антикризового управління є мінімізація кризових факторів та забезпечення ефективного розвитку. Реалізація мети відбувається за допомогою виконання таких 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) економічні обґрунтування антикризової програми, яка полягає у визначені 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 в кризових умовах [8,9].

Спочатку антикризове управління застосовували на приватних підприємствах, але згодом принципи кризового менеджменту було перенесено на сферу державного управління.

Державна антикризова політика реалізується центральними органами влади шляхом розробки, впровадження та координації для регулювання відносин у соціально-економічній, політичній, екологічній та інших сферах.

Використовуються такі механізми антикризової політики: державне прогнозування, макроекономічні дослідження, удосконалення статистичної звітності, контрольно-ревізійна діяльність, механізми використання податкових важелів, державна політика кредитів, тощо.

На сьогоднішній день, антикризове управління – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових заходів спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності всіх виробничих структур здатних привести країну до перемоги та фінансового оздоровлення.

Виділяють такі стани антикризового управління:

- антикризове управління є складним управлінням процесом;
- антикризове управління повинне здійснюватися на стратегічних засадах бути спрямованим 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 операції а й тактичні оперативні завдання;
- антикризове управління повинне здійснюватися з урахуванням внутрішніх та зовнішніх відносин які виникають протягом всього процесу управління на різних рівнях (макрорівні медорівні та мікрорівні) ймовірного зовнішнього впливу;
- засади антикризового управління повинні бути зафіксовані у відповідних законодавствах, нормативно-правових актах, внутрішніх положеннях, регламентах установ, організацій [4,6].

В антикризовому управлінні ключовими компонентами є стратегія антикризового управління, де головна увага приділяється проблемам і засобам виходу з кризи. Пошук шляхів виходу з кризи пов'язаний з усуненням причин, що зумовлюють її виникнення. Розглядати державу та управління нею без урахування різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього характеру не можливо. Але й тут існують суперечності, які носять об'єктивний характер та потребують прийняття рішень, особливо в умовах війни, зважаючи на обмеженість усіх ресурсів держави. Антикризове управління в умовах війни означає переведення всіх структур на забезпечення потенційних, соціальних та економічних втрат.

Виділяють різні завдання процесу антикризового управління від боротьби з триваючою кризою до вчасної діагностики та попередження кризових явищ. Багатогранність самого антикризового управління проявляється в різних аспектах – управлінському, організаційному, правовому, економічному, тощо.

Криза в публічному управлінні характеризується:

- кризи можна передбачати, очікувати;
- кризи можна прискорювати, попереджати;
- до кризи можна і необхідно готуватися;
- існують методи пом'якшення кризи;
- в умовах кризи управління має ґрунтуватися на застосуванні особливих підходів, використанні спеціальних знань, досвіду;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки [5].

У науковій літературі значна увага приділяється антикризовому управлінню певним суб'єктом господарювання, галуззю, регіоном, державою в аспекті подолання кризи. Всі вони представляють цінність, але їх основним завданням є якнайшвидше подолання кризи та мінімізація негативних наслідків, що не завжди супроводжується усуненням причин кризи.

Внаслідок дії зазначених причин антикризове управління виступає недосконалою системою з обмеженими можливостями і зводиться до реагування на появи кризи, швидкого її подолання з мінімальними негативними наслідками, фінансового оздоровлення.

Таким чином, криза вимагає розвитку, антикризового менеджменту в державному управлінні, який полягає в тому, щоб перетворити потенційні ризики для розвитку держави можливі її позитивні явища. В основу формування антикризового управління повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, а й заходи, метою яких є запобігання виникнення кризових ситуацій.

Також елементами системи антикризового управління є державне антикризове управління, яке є одним із інструментів врегулювання регіональних проблем. Неврегульовані кризи загроза для ефективного розвитку регіонів і країн. В умовах загострення регіональних проблем,

нестабільності та кризових явищ особливої ваги набуває антикризове управління.

На нашу думку антикризове управління в регіоні – це така система 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 умовами й методами вирішення стратегічних та тактичних завдань та досягнення їх ефективності. 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 науковців вказують на важливість вироблення заходів із корегування внутрішнього середовища до умов зовнішнього. Об'єктом антикризового менеджменту вважаються регіональні й соціально-економічні системи. Такі системи в процесі розвитку циклічно зіштовхуються з кризовими явищами та факторами, які їх провокують і тому потребують державного регулювання та регіональних органів влади [2].

Предметом антикризового менеджменту в регіоні виступає сукупність методів прийняття 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 [8].

Загалом, антикризовий менеджмент розпочинається тоді, коли методи та інструменти звичайного менеджменту не задовільняють умовам розвитку і стають неефективними.

На нашу думку, управління соціально-економічною системою є певною мірою завжди антикризовим. Загалом, що кожна соціально-економічна

система проходить певні етапи розвитку (цикли): становлення, стабільність, гальмування руйнація або пожвавлення, подальший розвиток або занепад. Війна прискорює або тормозить такі процеси. Таким чином, завжди існує небезпека кризи.

Тривалість кожного із станів спрогнозувати не можливо окрім того, соціально-економічна система проходить етапи самовідтворення, поки не виникають чинники, які характерні для кризи і можуть її зруйнувати. Тому антикризовий менеджмент має свої специфічні завдання не тільки у період кризи (воєнного стану), але й на етапі становлення або стабільності. Слід вказати, що антикризове управління потребує більших фінансових, інтелектуальних, ресурсних витрат (це ми бачимо в період війни) порівняно з іншими видами управління.

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

Найбільш успішний 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.

До основних параметрів перед кризового стану належать:

- збільшення рівня заборгованості;
- нестабільність бюджетних надходжень;
- надмірне зростання чисельності персоналу;
- посилення частоти і гостроти внутрішніх конфліктів [3].

Так Л. Лігоненко наводить такі характеристики антикризового управління: використання специфічного (нестандартного і навіть не прийомного в нормальних умовах, іноді діє ТЦК в умовах війни) управлінського інструментарію, тобто засобів і прийомів управлінського впливу; суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складного отримання додаткових ресурсів, перед усім фінансових (наприклад

фінансування від наших союзників в умовах війни); суттєві часові обмеження; обумовлення агресивними діями кредиторів (ми це бачимо сьогодні, коли кредитори починають шантажувати Україну, вимагаючи повернення взятих раніше кредитів); підвищення ризиковості управлінських рішень (в умовах війни заборона використовувати зброю для знищення різних об'єктів ворога); орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави [4].

Ми згодні з науковцями, які в своїх концепціях управління обґрунтовують тезу, що кризу неможливо «зупинити», тому що вона виникає в процесі еволюції системи з урахуванням об'єктивних факторів, що пов'язані з розвитком.

Також в громадянському суспільстві існує безліч соціальних протиріч, які здатні призвести до конфліктів всередині країни. Тому для подолання конфліктів в соціумі та їх наслідків важливою є також й активна роль та соціальна відповідальність громадянського суспільства, а не лише залежність в усьому від державних інституцій.

У розваленому громадянському суспільстві та правовій державі, роль держави і громадянського суспільства є чітко визначеними.

Масова демократія поширена у правових державах з розвиненою системою соціального захисту, є засобом, який пом'якшує соціально-політичні конфлікти у суспільстві. Проте це можливо лише тоді коли не слабшає динамікам економічного розвитку, яку захищає політика державного регулювання.

На нашу думку складніше реалізувати 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 процесами модернізації, ігнорування довготривалих

соціальних програм. Разом з тим, проведення стратегічної, вдалої соціальної політики передбачає виконання державою трьох основних функцій: підтримка соціальної стабільності, стимулювання економічної діяльності та збереження людського капіталу і формування масового середнього класу.

Висновки та перспективи подальших розв'язок у даному напрямі.

Розвиток України та запровадження антикризових заходів пов'язаних з реаліями війни, яка вплинула на всі сфери життя українського суспільства. Війна не тільки поглибила існуючі кризові явища, а й спричинила нові. Політичні та економічні кризи визначають необхідність запровадження антикризового антикризового менеджменту в державному управлінні, для якого на сьогодні характерні суперечності та конфлікти.

Таким чином, для ефективного функціонування соціально-економічної та політичних систем держави необхідно впроваджувати в державне управління різних рівнів механізми антикризового менеджменту. Війна, повоєнний період і відновлення країни, виникнення податкових суперечностей приведуть до розвитку антикризового менеджменту на всіх рівнях державного управління. Стан антикризового менеджменту в повоєнний період потребуватимуть додаткових досліджень.

Література

1. Базилевич В. Д. Макроекономіка: Київ. 2008. 743 с.
2. Базилевич В. Д. Економічна теорія: політекономія: Київ знання - Прес, С.2014-726.
3. Коцій О.В. Довгі хвилі в формуванні загальногосподарської кон'юнктури навчальний посібник. Луцьк. 2008. С. 318-332.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник Київ. 2005. 824 с.
5. Ємельянов В. М. Євтушенко О.Н. Адміністративний менеджмент в Україні: навчальний посібник. Миколаїв 2021. 281с.
6. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 124–126.

7. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент. Навчальний посібник Київ 2009. 508 с.
8. Чернявський А.О. Антикризисне управління: К.:МАУП.2016. 208 с.
9. Черванова Д.М. Міждисциплінарний словник з менеджменту Київ Нічлава, 2011. 624 с.

References

1. Bazylevych, V. D. (2008), *Макроекономіка* [Macroeconomics], Kyiv, Ukraine.
2. Bazylevich, V.D. (2014), *Економічна теорія: Політекономія* [Economic Theory: Political Economy], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Koschij, O.V. (2008), *Dovhi khvyli v formuvanni zahal'nohospodars'koi kon'iunktury* [Long waves in the formation of the general economic conjuncture], Luts'k, Ukraine, pp. 318-332.
4. Lihonenko, L. O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], Kyiv National University of Trade and Economy, Kyiv, Ukraine.
5. Yemell'ianov, V. M. and Yevtushenko, O.N. (2021), *Administratyvnyj menedzhment v Ukrainy* [Administrative management in Ukraine], Mykolaiv, Ukraine.
6. Tkacheva, N. (2015), “Development of effective state mechanism of crisis management”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 124–126.
7. Skibitsky, O.M. (2009), *Antykryzovyy menedzhment* [Anti-crisis management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
8. Cherniavs'kyj, A.O. (2016), *Antykryzove upravlinnia* [Anti-crisis management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
9. Chervanova, D.M. (2011), *Mizhdystsyplinarnyj slovnyk z menedzhmentu* [Interdisciplinary Management Dictionary], Nichlava, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2025 р.