



УДК 65.012.32

## СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНОГО ПОЛОЖЕНИЯ

Валерий ПРИСТАЙКО,

аспирант кафедры философии, теории и истории государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

### Аннотация

В статье приведено определение понятия «кризис», отмечены основные группы, на которые он подразделяется, рассмотрены причины его возникновения. Раскрыта суть антикризисного управления. Впервые дано определение «антикризисного управления в условиях чрезвычайного положения».

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, чрезвычайное положение, политический кризис, антикризисное управление в условиях чрезвычайного положения.

### THE ESSENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN A STATE OF EMERGENCY

V. PRISTAYKO,

Posgraduate Student of the Department of Philosophy, Theory and History of Public Administration  
of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

### Summary

This article provides a definition of the concept of crisis, and the groups it consists of, discussed the reasons for their occurrence. The essence of anti-crisis management is revealed. In the article for the first time is given the definition of “anti-crisis management in a state of emergency”.

**Key words:** crisis, anti-crisis management, state of emergency, political crisis, anti-crisis management in a state of emergency.

**Постановка проблемы.** Продолжающиеся глобальный и экономический кризисы, их признаки, условия протекания и методы борьбы с ними требуют обозначения определенных критериев кризисов, которые касаются государства и нуждаются в привлечении государственных органов для их преодоления. Практика показывает, что государство играет значительную роль в развитии рыночной экономики. Именно государство призвано регулировать этот процесс, чтобы смягчить социальные противоречия и влиять на экономику с опережающим развитием приоритетных отраслей. Поэтому исследование природы и особенностей кризиса, его признаков и характеристик для диагностики и предупреждения возможных кризисов является одной из приоритетных задач государства [1, с. 20].

**Актуальность темы исследования.** На данное время в исследованиях, касающихся государственного управления, недостаточно внимания уделяется антикризисным технологиям государственного управления, недостаточно разработаны и обоснованы как в мировой, так и в отечественной практике механизмы реали-

зации целей государственного управления в кризисных условиях, методы и процедуры деятельности органов государственного управления как факторов повышения его эффективности, которые приобретают особую актуальность во время коренных изменений, происходящих в украинском обществе. В зарубежных и отечественных научных трудах антикризисное управление рассматривается исключительно как макроэкономическая проблема. Значительное внимание в них уделено антикризисному управлению предприятиями государственной и частной форм собственности. В связи с этим недостаточно исследованными являются политические, социальные, психологические, коммуникативные, организационные и другие аспекты антикризисного управления [2, с. 3].

**Целью статьи** является раскрытие сущности антикризисного управления в условиях чрезвычайного положения.

**Изложение основного материала исследования.** Шарий В.И. отмечает, что в целом о конфликтах, кризисах и антикризисных технологиях написано много трудов. Основной социально-философского подхо-

да к рассмотрению всех конфликтных явлений, в том числе и социальной напряженности как неотъемлемого элемента конфронтации и противоборства, является анализ социальных противоречий. В социологии с точки зрения структурно-функционального подхода социальную напряженность рассматривали зарубежные исследователи Т. Парсонс, Р. Мертон, Н. Смелзер; конфликтную парадигму изучали Р. Дарендорф, Л. Козер, К. Боулинг, Дж. Рекс; авторами теории обмена стали П. Блау, Дж. Хоманс; теорию модернизации разрабатывали М. Леви, Г. Алмонд, Ф. Ригс, У. Ростоу и другие.

Вопросы преодоления кризисных явлений и предотвращения их в государственном антикризисном управлении рассматривались в работах зарубежных исследователей А.А. Богданова, Е. Дюркгайма, Д.Т. Жовтуна, А.Б. Зверинцева, В.С. Капустина, С.В. Михайлова, В.Л. Романова, Г. Спенсера, Г. Ханова; отечественных ученых В.О. Василенко, А.С. Гальчинского, М.И. Пирен, Г.Г. Почепцова, А.Д. Чернявского.

Однако роль и значение антикризисных технологий как механизма



реализации целей государственного управления, систематизации кризисов и кризисных явлений, выяснения особенностей антикризисного управления, определения принципов и методов антикризисного государственного управления как способа реализации целей государственного управления в Украине и основных средств внедрения технологий антикризисного процесса в украинскую действительность нуждаются в дальнейшем научном исследовании [2, с. 4].

Термин «кризис» происходит от греческого слова «crisis», которое означает «приговор по какому-либо вопросу или решение в сомнительной ситуации». Также может означать «выход, решение конфликта». В этом значении данный термин находит самое частое применение у Гиппократов и в медицинской практике, где трактуется как решающая фаза протекания болезни. Лаконичная формулировка дана историком Р. Козеллем: «Кризис – это едва измеримый переломный момент, при котором решением является или смерть, или жизнь» [3, с. 7].

В XVII–XVIII в.в. понятие «кризис» стало применяться и к процессам, которые происходят в обществе, например военные кризисы, политические кризисы, при этом за основу бралось определение кризиса, характерное для медицины. И только в конце XIX в. это понятие стало рассматриваться в связи с национальной экономикой, а с точки зрения государственного управления – с XX века [4, с. 9].

Большой толковый словарь современного украинского языка дает следующее определение термина: «Кризис – расписание, упадок, обострение (политических, экономических, социальных) противоречий, а также переломный момент болезни, когда состояние больного улучшается или ухудшается [5, с. 549].

Кризис – это этап перестройки системы, неминуемая фаза обновления и конкретно-историческое явление, которое развивается вместе с цивилизацией. Происходит развитие экологических, политических, религиозных, ментальных и других кризисов, которые приобретают специфику эпохи. Кризис обнаруживает скрытые конфликты и диспропорции. Показательным примером кризиса является рево-

люция. Кризис может рассматриваться как феномен, экономический фактор или политическая, социологическая и экономическая категория. Он может обновить идеологические, политические условия элиты и др. [6, с. 27].

Как указывает Карпенко О.А., кризис – это чрезвычайное, наибольшее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), которое угрожает ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризисные ситуации и явления могут возникать на разных уровнях: личности, группы людей, предприятия (организации, фирмы), отрасли, региона, государства, группы государств [7, с. 7].

Белай С.В. констатирует, что в настоящее время ученые разделяют кризисы на три основных группы по причинам их возникновения: естественные кризисы, возникающие в результате естественных условий жизни и деятельности человека; общественные кризисы, которые возникают в процессе общественных отношений в социуме; экологические кризисы, вызванные естественными условиями, связанными с деятельностью человека [8, с. 55].

Карпенко О.А. отмечает, что причины кризисов могут быть разными. Они разделяются на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, субъективные, являющиеся следствием ошибок и волонтаризма в управлении, естественные, отображающие изменения климата, землетрясения, наводнения и другие естественные катаклизмы, а могут иметь и техногенный характер, связанный с деятельностью человека. Они также могут быть внешними, связанными с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, и внутренними, связанными с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления [7, с. 8].

Кризис – это чрезвычайное обострение противоречий, возникающих или в процессе функционирования социально-политической системы, или между двумя аспектами ее существования – функционированием и развитием, которое угрожает ее жиз-

недеятельности в окружающей среде [9, с. 3].

Следует отметить, что особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или на всю проблематику развития, поскольку в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются отдельно. Но такая ситуация возникает тогда, когда нет мероприятий по антикризисному управлению, не проводятся мероприятия относительно локализации кризиса и снижения его остроты или, наоборот, когда осуществляется умышленная мотивация развития кризиса. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Хотелось бы остановиться более детально на социальных кризисах, которые возникают при обострении противоречий или столкновении интересов разных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников разных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются словно бы продолжением и дополнением экономических кризисов, хотя они могут возникать и самостоятельно, например вследствие недовольства стилем управления, условиями труда, экологических проблем, патристических чувств. Особенное место в группе социальных кризисов занимает политический кризис [7, с. 12]. Политический кризис – чрезвычайное положение отдельной политической институции или целой политической системы, делающее невозможными их дальнейшее существование и функционирование и требующее соответствующих изменений [10, с. 124]. Политические кризисы обычно возникают в странах как с устойчивой, так и с неустойчивой демократией и являются результатом обострения политической борьбы под воздействием экономических, этнических или религиозных проблем, проблем в международных отношениях. Важно



отметить, что политические кризисы, как правило, затрагивают все сферы развития общества и государства и переходят в кризисы экономической.

Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, который может быть даже еще более глубоким и длительным. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Возможно и консервирование кризисных ситуаций на достаточно длительный период по определенным политическим причинам.

Вообще, последствия кризиса теснее всего связаны с двумя факторами: с его причинами и возможностью управлять процессами кризисного развития. Они могут приводить к резким изменениям или к мягкому длительному и последовательному выходу [7, с. 9]. Послекризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми. Причем они могут носить как позитивный, так и негативный характер как для самой организации, так и для окружающих. Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Достаточно распространены случаи, когда влияние факторов, которые привели к кризису, прекратилось, а кризисные явления не исчезают. Это можно объяснить тем, что возникает замкнутый круг между причинами и последствиями кризисных явлений, где последствия порождают новые причины [11, с. 12].

Поэтому руководству на любом уровне необходимо крайне ответственно подходить к принятию решений антикризисного характера.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис, или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и следствий, ответственности [7, с. 9].

Антикризисное управление – это система управленческих мероприятий по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений.

Целью антикризисного управления является увеличение эффективности использования ресурсов, максимизация прибыли, ритмичное функционирование организации за счет своевременного избежания, предупреждения и устранения рисков.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, использующихся в органе власти или на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации есть несколько уровней целей, например официальные, оперативные и операционные.

То, на какой уровень целей ориентируется высшее руководство органа власти, может служить причиной кризисной ситуации. В зависимости от целей реализации антикризисное управление разделяется на реактивное, характеризующееся четкими и конкретными целями, планированием, внедрением и базирующееся на значительном количестве мероприятий с целью достижения докризисного состояния; превентивное (предупредительное), реализация которого осуществляется на основе обобщающих целей, формирующихся на уровне планирования. Это основной инструмент реализации стратегических заданий менеджмента общей структуры предприятия [12, с. 53].

Антикризисное управление – это процесс предотвращения, преодоления и восстановления функционирования системы, где объединены три составляющие: предотвращение, если не наступил кризис, преодоление его последствий в послекризисный период и восстановление докризисного уровня.

Среди основных принципов антикризисного управления можно выделить такие: принцип постоянной готовности к реагированию, осуществляющийся в результате применения методов диагностики; принцип превентивности действий (лучше предотвратить кризис, чем нейтрализовать его негативные последствия), обеспечивающий ранней диагностикой предкризисного состояния и своевременным использованием возможностей успешной борьбы с ним; срочность реагирования на отдельные кризисные

явления в деятельности органа власти; дифференциация индикаторов кризисных явлений по уровню их опасности для предприятия, использующего в процессе диагностики.

В процессе антикризисного управления необходимо соответствующим образом группировать индикаторы кризисных явлений по уровню их опасности для стабильного развития органа власти: адекватность реагирования органа власти на реальные угрозы его равновесию с помощью отдельных механизмов нейтрализации; полная реализация внутренних возможностей выхода органа из кризисного состояния, особенно на ранних стадиях его диагностики, когда орган должен рассчитывать исключительно на внутренние возможности [13, с. 37].

Антикризисное управление имеет предмет влияния – проблемы, предсказуемые и реальные факторы кризиса, то есть проявления всей совокупности обострения противоречий. Это вызывает опасность крайнего проявления такого обострения, то есть наступление кризиса. Объектом антикризисного управления является кризисная ситуация. Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными среди них являются [13, с. 57]: предотвращение кризиса, подготовка к его возникновению; ожидание зрелости кризиса для успешного решения проблем по его урегулированию; противодействие кризисным явлениям, замедление кризисных процессов; стабилизация ситуации с помощью использования резервов, дополнительных ресурсов; просчитанный риск; последовательный выход из кризиса; предвидение и создание условий для устранения последствий кризиса.

Необходимо отметить, что государство призвано отслеживать взаимосвязь между масштабами и скоростью превращений и возникновением опасных тенденций, которые угрожают социальной стабильности и безопасности страны [7, с. 132].

Как выше отмечалось, одной из причин возникновения кризисов является естественные и экологические факторы. Первые предопределены естественными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относят естественные



катаклизмы. Все это не может не отражаться на экономике, психологии людей, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы порождают кризисы. В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношений человека с природой – экономических. Это кризисы, которые возникают при изменении естественных условий, вследствие деятельности человека – истощения ресурсов, загрязнения окружающей среды, появления опасных технологий, пренебрежения требованиями законов естественного (природного) равновесия.

Осознанная деятельность человека дает возможность находить выход из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления разных по происхождению кризисов, приспосабливаться к ситуациям, которые возникают. Наличие естественных факторов, вызывающих кризисы в жизнедеятельности человека, предопределяет необходимость взятия государством на себя обязательств относительно ограждения своих граждан и территории от чрезвычайных ситуаций техногенного или естественного характера, которые создают угрозу жизни и здоровью граждан, гарантирование безопасности и сохранности здоровья граждан, нормального функционирования национальной экономики, органов государственной власти и органов местного самоуправления.

С этой целью в Украине разработан и действует целый ряд законодательных актов, которые регламентируют деятельность органов государственной власти по созданию экологически и техногенно безопасных условий жизнедеятельности граждан и общества, сохранению окружающей естественной среды и рационального использования природных ресурсов [12, с. 79].

Примером активного государственного антикризисного управления является введение и прекращение действия чрезвычайного положения [14]. Законом Украины «О правовом режиме чрезвычайного положения» определено содержание правового режима чрезвычайного положения,

порядок его введения и прекращения действия, особенности деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления, предприятий, учреждений и организаций в условиях чрезвычайного положения, соблюдения прав и свобод человека и гражданина, а также прав и законных интересов юридических лиц и ответственность за нарушение требований или невыполнение мероприятий правового режима чрезвычайного положения.

В соответствии со ст. 1 данного закона чрезвычайное положение – это особый правовой режим, который может временно вводиться в Украине или в отдельных ее местностях при возникновении чрезвычайных ситуаций техногенного или естественного характера не ниже общегосударственного уровня, которые привели или могут привести к человеческим и материальным потерям, создают угрозу жизни и здоровью граждан, или при попытке захвата государственной власти или изменения конституционного строя Украины путем насилия. Данным законом предусматривается предоставление соответствующим органам государственной власти, военному командованию и органам местного самоуправления полномочий, необходимых для предотвращения угрозы и обеспечения безопасности и сохранения здоровья граждан, нормального функционирования национальной экономики, органов государственной власти и органов местного самоуправления, защиты конституционного строя, а также допускается временное, обусловленное угрозой ограничение в осуществлении конституционных прав и свобод человека и гражданина, а также прав и законных интересов юридических лиц с указанием срока действия этих ограничений [14].

Чрезвычайное положение вводится лишь при наличии реальной угрозы безопасности граждан или конституционному строю, устранение которой другими способами является невозможным.

По закону чрезвычайное положение может быть введено в таких случаях: возникновение особенно тяжелых чрезвычайных ситуаций техногенного и естественного ха-

рактера (стихийное бедствие, катастрофы, особенно большие пожары, пандемии, панзоотии и др.), которые создают угрозу жизни и здоровью значительных слоев населения; осуществление массовых террористических актов, которые сопровождаются гибелью людей или разрушением особенно важных объектов жизнеобеспечения; возникновение межнациональных и межконфессиональных конфликтов, блокирование или захват отдельных особенно важных объектов или местностей, что угрожает безопасности граждан и нарушает нормальную деятельность органов государственной власти и местного самоуправления; возникновение массовых беспорядков, которые сопровождаются насилием над гражданами, ограничивают их права и свободы; попытки захвата государственной власти или изменения конституционного строя Украины путем насилия; массовый переход государственной границы с территории сопредельных государств; необходимость восстановления конституционного правопорядка и деятельности органов государственной власти.

Чрезвычайное положение в Украине или в отдельных ее местностях вводится указом Президента Украины, который подлежит утверждению Верховной Радой Украины в течение двух дней с момента обращения Президента Украины.

Предложения по введению чрезвычайного положения в Украине или в отдельных ее местностях Президенту Украины предоставляет Совет национальной безопасности и обороны Украины. Введение чрезвычайного положения на территории Автономной Республики Крым или в отдельных ее местностях может инициировать Верховная Рада Автономной Республики Крым.

При необходимости проведения неотложных мероприятий по спасению населения или для предотвращения гибели людей чрезвычайное положение может быть введено без предупреждения.

**Выводы.** Учитывая то, что примером активного государственного антикризисного управления является введение и прекращение действия чрезвычайного положения, а также



изложенные в статье теоретические положения, можно предложить следующее определение: **антикризисное управление в условиях чрезвычайного положения** – это особый вид деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления, их должностных и служебных лиц, связанных с реализацией специальных полномочий относительно устранения причин и условий, которые стали основанием для введения правового режима чрезвычайного положения, ликвидации их последствий, защиты прав и свобод физических и юридических лиц в экстремальных условиях, возобновления правопорядка, нормализации оперативной, общественно-политической или финансово-экономической обстановки и создания условий для возобновления работы институтов государства и гражданского общества в режиме повседневного функционирования.

#### Список использованной литературы :

1. Шатун В.Т. Кризи у системі державного управління / В.Т. Шатун // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Випуск 214. Том 226. Державне управління. – 2014. – С. 20.
2. Шарій В.І. Антикризові технології як механізм реалізації цілей державного управління : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / В.І. Шарій ; Національна академія держ. управління при Президентіві України. – К., 2006. – 181 арк.
3. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент [Текст]: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
4. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – 5-те вид. – К. ; Ірпінь : Перун, 2005. – ISBN 966-569-013-2. / Голов. ред. В.Т. Бусел, редактори-лексикографи: В.Т. Бусел, М.Д. Василега-Дерибас, О.В. Дмитрієв, Г.В. Латник, Г.В. Степенко. – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 2-ге вид. – 1728 с.

6. Білінська М.М. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали/М.М. Білінська, С.М. Коник, М.М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 72 с.

7. Карпенко О.А. Основи антикризового управління : навч. – метод. посіб. / О.А. Карпенко. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 208 с.

8. Белай С.В. Механізми державного врегулювання кризових явищ соціально-економічного характеру в Україні : дис. док. наук з держ. упр. : 25.00.02 / С.В. Белай ; Національна академія держ. управління при Президентіві України. – Х., 2015. – 492 арк.

9. Бабич А.О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні [Електронний ресурс] / А.О. Бабич // Державне будівництво: зб. наук. пр. – 2009. – № 1. – Режим доступу : <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/index.html>.

10. Рябов С.Г. Політологія: словник понять і термінів. – 2-ге видання, переробл. і допов. / С.Г. Рябов. – К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2001. – 256 с.

11. Чорновіл І.А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини їх виникнення / І.А. Чорновіл // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Том 1. Економічні науки. – 2011. – С. 10.

12. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: Полт. НТУ, 2016. – 120 с.

13. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. – ТОВ «ВРА Епіцентр», 2013. – 252 с.

14. Про надзвичайний стан: закон України від 16.03.2000 № 1550-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1550->

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Пристайко Валерий Владимирович** – аспирант кафедры философии, теории и истории государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Pristayko Valeriy Vladimirovich** – Postgraduate Student of the Department of Philosophy, Theory and History of Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

*prvalera05@ukr.net*