

*Ірина СЕНЧА*

## ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Постановка проблеми.** Антикризове управління як наука та сфера діяльності активно розвивається в Україні вже більше двадцяти років і, у зв'язку із сучасними кризовими подіями, привертає все більшу увагу як науковців, так і практиків-управлінців всіх рівнів в усіх сферах діяльності. Нагальними потребами сьогодення є відновлення життєздатності державної системи та створення передумов для подальшого розвитку. А отже, необхідні дієві методи управління в умовах кризи та новітні, адекватні моделі післякризового розвитку країни з відповідними управлінськими механізмами їх реалізації, розробка яких є основним завданням антикризового державного управління.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Питанням антикризового управління присвячені роботи таких зарубіжних вчених, як У.Бек, Г.Бірман, Р.Брелі, А.Градів, А.Грязнова, С.Кован, М.Кондратьєв, Е.Коротков, М.Сажіна, Е.Уткін, Л.Фомін, Ю.Яковець та ін. Різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління та антикризового державного регулювання висвітлено у роботах вітчизняних науковців: А.Бикова, В.Василенка, В.Захарова, Л.Лігоненка, О.Ядранської, та ін. Проблемам розробки і застосування антикризових механізмів в публічному управлінні присвячено праці Я.Жаліло, Н.Драгомирецької, Ю.Шарова, І.Чикаренко, І.Ярової та інших науковців.

Антикризове державне управління здебільшого розглядається як процес, що містить наступні етапи: передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та вирішення проблем з метою запобігання кризи; управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи; управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи. Ефективність антикризового управління залежить від того, наскільки комплекс антикризових методів і заходів відповідає принципам проактивності, мобільності та гнучкості, наскільки швидко може відреагувати система управління на зміни зовнішнього середовища [3, 6, 8].

Одним із найбільш гнучких і мобільних сучасних видів управління є адаптивне управління, яке здійснюється при необхідності досягнення і утримання конкурентних переваг об'єкту управління в умовах турбулентності і непередбаченості зовнішнього середовища. Сучасні дослідження у сфері теорії управління організаційними системами показують, що саме методи адаптивного управління є найбільш ефективними в умовах кризового стану об'єкту управління, проте можливості застосування зазначених методів в державному антикризовому управлінні поки залишаються поза увагою науковців.

**Метою статті** є аналіз сучасної концепції адаптивного управління соціально-економічними системами та оцінка відповідності методів адаптивного управління принципам положенням антикризового державного управління.



**СЕНЧА**

**Ірина Анатоліївна,**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, м. Одеса.

**Анотація:** у статті представлено результати теоретичного аналізу сучасної концепції адаптивного управління соціально-економічними системами, охарактеризовано основні особливості адаптивного управління та його відповідність принципам положенням антикризового державного управління.

**Ключові слова:** антикризове державне управління, адаптивне управління соціально-економічними системами.

УДК 005.1:303.052

**Виклад основного матеріалу.** Не зважаючи на існування певних термінологічних розбіжностей у визначеннях антикризового державного управління, що пропонуються у наукових працях, думки науковців щодо цілей та принципів такого управління значною мірою збігаються. В найбільш широкому розумінні антикризове управління – це управління, націлене на недопущення переходу об'єкту управління до кризового стану, а у разі виникнення кризи – на подолання як кризових явищ, так і причин їх виникнення. При цьому підкреслюється, що цілі і, як наслідок, моделі і методи антикризового управління розрізняються залежно від етапу, на якому воно здійснюється.

Антикризове управління повинно бути гнучким та динамічним, містити стратегічні (превентивні) та тактичні (захисні та наступальні) заходи, які прискорюють адаптацію об'єкту управління до ситуації, пом'якшують стрес, скорочують час і втрати. Як процес антикризове державне управління характеризується комплексністю та багатоплановістю, охоплює систему заходів із діагностики кризових явищ (моніторинг, аналіз, оцінювання, контроль), планування (прогнозування, розроблення сценаріїв, моделювання, програмування), нейтралізації і подолання кризи (прийняття управлінських рішень, реалізація стратегій, проектів, планів профілактичних та надзвичайних заходів, зокрема, з мобілізації ресурсів) [6].

Проте в умовах кризового стану об'єкта управління власне стратегічне планування теж переходить у кризовий стан через високу мінливість зовнішнього середовища. Стратегічні плани складаються за умов стаціонарного характеру зовнішнього середовища з певною регулярною тенденцією зміни основних показників, при цьому проблемним питанням вважається тільки точність прогнозування можливих відхилень. На відміну від стаціонарного функціонування, в умовах кризи на перший план виходить завдання створення адаптивних механізмів стратегічного рівня, тобто механізмів раннього виявлення можливостей/загроз та їх використання/нейтралізації. Саме розв'язання зазначеної задачі обумовлює необхідність застосування методів адаптивного управління.

Адаптивне управління здійснюється у випадку неповноти інформації про процес, яким керують; основною відмінною рисою такого управління є можливість його зміни з накопленням інформації про об'єкт управління. Адаптивне управління – це управління, при якому передбачається можливість зміни параметрів або структури регуляторних впливів на об'єкт управління залежно від змін характеристик самого об'єкта управління або його зовнішнього оточення. Метою адаптивного управління є забезпечення динамічної стабільності функціонування керованого об'єкту, а основним завданням – управління нестійкими станами керованої системи біля точок біфуркації [2, 3, 7].

Особливостями адаптивного управління є передбачена можливість зміни: структури керованого об'єкту залежно від умов його функціонування та змін характеристик зовнішнього середовища; параметрів функціонування (процесів, технологій і т. ін.) керованого об'єкту згідно з встановленими критеріями ефективності його діяльності; управлінської структури, форм і методів управління згідно з встановленими критеріями її ефективності. Управління здійснюється не на основі зворотного зв'язку з керованою системою (вихідним сигналам), а на основі сукупності значень параметрів стану системи у кожний момент часу із заданим інтервалом моніторингу [5].

Сучасні дослідники пов'язують адаптивне стратегічне управління, насамперед, з розробкою та реалізацією адаптивних (робастних) стратегій. Термін «робастність» (*robustness* – англ.) утворений від слова *robust* – міцний, грубий (англ.), використовується в математичній статистиці для позначення статистичних процедур, які володіють властивістю надавати достовірні результати за умов певних відхилень вхідних даних або викривлених передбачених характеристик ймовірно-статистичних моделей, що застосовуються у розрахунках.

За [1], концептуальною основою робастних стратегій є наступні положення:

– зовнішнє середовище є непередбачуваною складною системою, розвиток якої характеризується зрушенням рівноваги та певною рекурентністю, внаслідок чого

прогнози щодо майбутнього стану зовнішнього середовища мають високу ступінь невизначеності; тому для утримання об'єкту управління у стійкому стані необхідні безперервний моніторинг його зовнішнього оточення з метою виявлення нових можливостей або загроз; зміни у зовнішньому середовищі відслідковуються і використовуються через реалізацію експериментальних проектів;

– стратегія розвитку об'єкту управління є не стільки генеральним планом дій щодо досягнення довгострокових цілей, скільки стратегічним кластером, що поєднує стратегії досягнення поточних і перспективних (довгострокових) цілей; стратегічний кластер реалізується через портфель довгострокових і короткострокових проектів; відповідно короткострокові проекти спрямовані на досягнення поточних цілей, довгострокові – на досягнення перспективних цілей; оскільки досягнення поточних цілей часто заперечує або стримує використання нових можливостей, що надаються зовнішнім оточенням, в портфелі проектів передбачаються довгострокові дослідницькі проекти, спрямовані на пошук нових ідей та видів діяльності.

Відтак, з одного боку, портфель проектів визначається відповідно до стратегічного кластеру, а з іншого – за аналізом результатів дослідницьких та експериментальних проектів вносяться зміни у структуру стратегічного кластеру. Внаслідок цього забезпечується: високий рівень мобільності як системи управління, так і керованого об'єкту; швидкість управлінських реакцій на зміну зовнішнього середовища; збереження конкурентоспроможності об'єкту управління в умовах несприятливих нестационарних впливів на його функціонування; зниження ймовірності втрати нових можливостей. Використання робастних стратегій сприяє також зниженню ризиків функціонування об'єкту управління завдяки стратегічній диверсифікації.

Слід зазначити, що в умовах кризи управління проектами (портфелем проектів), з урахуванням принципових особливостей адаптивного управління, не повною мірою відповідає традиційному проектному підходу. При традиційному підході використання проектної технології означає: чітке визначення місії, цілей і результатів проекту, складу робіт; врахування зв'язків і впливів на проект зовнішнього середовища, у тому числі взаємодії з заінтересованими сторонами, розрахунків цих впливів у вигляді певних ризиків, які враховуються при плануванні проектної діяльності; розподіл і жорстке закріплення відповідальності за виконання робіт проекту між членами проектної команди. Безумовно, при традиційному підході передбачається можливість внесення змін у плани управління проектом, але управління вважається ефективним, якщо досягнуто визначену мету (цілі) проекту без перевищення запланованих для його реалізації ресурсів і часу.

В управлінні проектами, що реалізуються у рамках антикризових адаптивних стратегій, необхідно враховувати наступне.

По-перше, наявність дослідницьких та експериментальних проектів передбачає динамічність портфелю – за постійними змінами стратегічних цілей та сфер досліджень йде слідом перерозподіл ресурсів та інвестицій між проектами, причому перерозподіл здійснюється на постійній основі та з урахуванням змін зовнішнього середовища [1]. Принцип гнучкості адаптивного управління передбачає також можливу реструктуризацію проектів (портфелів проектів), у тому числі і короткострокових, відповідно до змін умов і досягнутих результатів, а також відмову від реалізації проектів, які виявилися неефективними або втратили актуальність.

По-друге, через різкі зміни зовнішнього середовища детальне планування проектної діяльності часто можливе тільки для наступного етапу реалізації проекту з урахуванням результатів попереднього етапу. Тобто мова йде про адаптивні проекти, що реалізуються в умовах максимальної невизначеності зовнішнього середовища, і, відповідно, про адаптивне планування проектної діяльності (коли рішення про структуру та зміст проекту необхідно переглядати та коректувати) та адаптивне управління (при якому процеси управління набувають ітеративного характеру, коли у проміжних контрольних точках всі заінтересовані сторони проекту можуть оціни-

ти отримані результати, ідентифікувати нові цілі і внести зміни у проект з метою їх досягнення). Адаптивне планування і адаптивне управління проектами (портфелем проектів) забезпечує, насамперед, оптимальне використання внутрішніх резервів керованого об'єкту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, теоретичний аналіз сучасної концепції адаптивного управління соціально-економічними системами показує, що використання адаптивних методів управління забезпечує: високий рівень мобільності як системи управління, так і керованого об'єкту; швидкість управлінських реакцій на зміну зовнішнього середовища; збереження конкурентоспроможності об'єкту управління в умовах несприятливих нестационарних впливів на його функціонування; зниження ймовірності втрати нових можливостей; оптимальне використання внутрішніх резервів керованого об'єкту. Сутність адаптивного управління відповідає принципам положенням антикризового державного управління, що обумовлює доцільність і ефективність використання адаптивних методів управління соціально-економічними процесами в умовах кризового стану керованої системи. Проте включення адаптивних методів у структуру антикризового державного управління потребує принципово нових алгоритмів і схем стратегічного планування та управління реалізацією стратегій, у тому числі і управління проектами. Відтак, перспективами подальших досліджень вбачаються: оцінка можливостей імплементації адаптивних методів в антикризове державне управління, визначення відповідних управлінських механізмів та алгоритмів і розроблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження.

#### *Література:*

1. Жмыхов А. А. Робастные адаптивные стратегии: опыт компании Microsoft / А. А. Жмыхов // Российское предпринимательство. – М.: «Креативная экономика», 2013. – № 19 (241). – С. 190-193.
2. Карпов Л. Е., Юдин В. Н. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов / Л.Е. Карпов, В.Н. Юдин // Труды института системного программирования РАН. – Том 13. – Часть 2. – 2007. – С. 37-58.
3. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н. В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. – Вип. 38. – С. 106-116.
4. Скурихин В.И., Забродский В.А., Копейченко Ю.В. Проектирование систем адаптивного управления производством / В.И. Скурихин, В.А. Забродский, Ю.В. Копейченко. – Х.: «Вища школа», 1984. – 127 с.
5. Тихомирова О. Г. Адаптивное управление предпринимательскими структурами как открытыми динамическими системами / О. Г. Тихомирова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9-2. – С. 495-499.
6. Чикаренко І. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні / І. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / [голов. ред. С. М. Серьогін]. – Дніпропетровськ, 2011. – Вип. 4 (11). – С. 250-261.
7. Чобанова А. Н. Использование принципов адаптивного управления в самообучающихся социально-экономических системах [Электронный ресурс] / А.Н. Чобанова // Известия ЮФУ. Технические науки. – Бібліогр. 3 назви. – Режим доступу: <http://socio.rin.ru/cgi-bin/article.pl?id=761&page=5> – Назва з екрану.
8. Ярова І. В., Шаров Ю. П. Модель механізму антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні [Електронний ресурс] / І. В. Ярова, Ю. П. Шаров // Аспекти публічного управління. – 2014. – Вип. 8 (10). – [8 с.]. – Бібліогр.: 3 назви. – Режим доступу: <http://aspect.dp.ua/wp-content/uploads/2013/12/10-I.V.-YAROVA-YU.P.-SHAROV.pdf> – Назва з екрану.