

ТЕМА 5. СУТНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

5.1. Цілі і завдання антикризового управління

Антикризове управління - це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ.

Метою антикризового управління є збільшення ефективності використання ресурсів, максимізація прибутку, ритмічне функціонування організації за рахунок своєчасного уникнення, попередження та усунення ризиків.

Цілі є вихідним пунктом систем стратегічного планування, мотивації та контролю, що використовуються в органі влади чи підприємстві. Цілі лежать в основі організаційних відносин і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. У будь-якій організації є кілька рівнів цілей, наприклад, офіційні, оперативні та операційні цілі [1, с. 350].

Цілі більш високого рівня орієнтовані на довгострокову перспективу. Вони дозволяють управлінцям зважувати вплив сьогоднішніх рішень на довгострокові показники. Цілі більш низького рівня орієнтовані на короткострокову та середньострокову перспективу і є засобом досягнення цілей високого рівня.

Короткострокові цілі визначають швидкість розвитку органу, рівень показників діяльності та результати, які потрібно досягти в найближчому майбутньому. Те, на який рівень цілей орієнтується вище керівництво органу влади, може служити причиною кризової ситуації.

Залежно від цілей реалізації антикризове управління поділяється на [1, с. 36]:

- реактивний - що характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану;
- превентивний (попереджувальний) - реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

За наявністю ознак кризи чи її відсутності, антикризове управління поділяється на активне та пасивне. Активне - це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових. Пасивне - управління процесами з урахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Антикризове управління - це процес запобігання або подолання кризи, де об'єднані дві складові: запобігання, якщо не настала криза і подолання її у післякризовий період.

Серед основних принципів антикризового управління можна виділити такі [1, с. 37] :

- принцип постійної готовності до реагування відповідно теорії антикризового управління, що досягається в результаті застосування методів діагностики;
- принцип превентивності дій: краще запобігти кризі, ніж нейтралізувати її негативні наслідки, що забезпечується ранньою діагностикою передкризового стану та своєчасним використанням можливостей успішної боротьби з кризою;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності органу влади;
- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства, що використовується в процесі діагностики. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку із цим у процесі антикризового управління необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для стабільного розвитку органу влади;
- адекватність реагування органу влади на реальні загрози його рівноваги за допомогою окремих механізмів нейтралізації його ліквідації;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу органу з кризового стану особливо на ранніх стадіях його діагностики, коли вона повинна розраховувати виключно на внутрішні можливості.

У реальній практиці завдання антикризового управління часто рознесені в часі, характеризують якісно різні органи і припускають використання ефективних інструментів управління.

Вирішення першого завдання - запобігання кризи - передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і вирішенню виникаючих проблем. Він має спільні для багатьох органів риси, а тому він є базовим.

Антикризове управління в широкому сенсі - це збереження і зміцнення конкурентного становища органу в умовах невизначеності, коли антикризові заходи використовуються в інших органах і на всіх стадіях життєвого циклу.

Вирішення другого завдання - подолання кризи - завжди носить специфічний характер, і тому його можна вважати як запобігання ліквідації органу влади.

Концептуальна установка антикризового управління організаціями виражається в наступних основних положеннях [1, с. 38] :

- кризи можна й необхідно передбачати, очікувати і викликати, а тому у визначеній мірі вони здібні прискорюватися, випереджатися і відсуватися;

- наслідки криз можна пом'якшувати, бо вони в певній мірі керовані, а управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси і мінімізувати їхні негативні наслідки;

- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, інструментів, знань і навичок.

Цілі антикризового менеджменту взагалі впливають з визначення. Наприклад, якщо розглядати антикризове управління в екологічних організаціях, то тут мета - не допустити або звести до мінімуму негативний вплив на навколишнє середовище і почуття людини шляхом зміни технологій, пошуку нових та ін. А якщо розглянути атомні технології, то тут мова піде про підвищення кваліфікації персоналу, технічне удосконалення та ін.

Завдання антикризового менеджменту можна об'єднати в такі групи [1, с. 37] :

- прогнозування передкризових станів, оскільки своєчасне виявлення дозволить вирівняти ситуацію і не понести великих втрат. Це досить складно, оскільки необхідно розпізнати найперші ознаки, зачатки кризи, що іноді проблематично. Але це дійсно необхідно, тому що є головним заходом щодо запобігання кризи;

- економічне обґрунтування застосованих програм;

- визначення засобів і методів менеджменту в умовах кризових ситуацій, перш за все - методологічні завдання;

- диференціація технологій менеджменту, де велику роль грають аналіз і оцінка кризових ситуацій, пошук необхідної інформації та розробка рішень по впровадженню інноваційних стратегій. Все це вимагає часу, певної кваліфікації співробітників, доступності інформації тощо;

- ротація кадрів і дослідження конфліктів, які є невід'ємною частиною кризових ситуацій.

Предметом впливу антикризового менеджменту вважаються питання і чинники, що стосуються кризових ситуацій. На думку більшості економістів, управління має бути на якийсь відсоток антикризовим і негайно ставати таким в момент приближення кризи.

Взагалі, всі процеси, які мають місце на підприємстві або в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані. Керовані - це процеси, які піддаються впливу внаслідок зміни їх напрямків під впливом зовнішніх умов. Некеровані процеси не змінюються і протікають за своїми внутрішніми законами. Ці дві групи перебувають у певному співвідношенні і мають свою динаміку, що, до речі, відображає техніку управління та її ефективність [5, с. 244].

У деяких випадках керовані процеси можуть стати некерованими, що є негативним показником. Переважання некерованих процесів є однією з причин криз і показником неспроможності апарату управління до ефективної діяльності. Однак занадто великий відсоток керованих процесів також може привести в підсумку до кризи.

Дуже важливо визначити можливу керованість процесом, що є одним із завдань антикризового менеджменту. «Небачення» тих процесів, спрямуванням яких можна управляти, також веде до кризи, а такі ситуації стають стихійними. Криза виникає і в тому випадку, коли почалося активне управління некерованими процесами без будь-якої стратегії, що приведе до марної трати економічних і людських ресурсів.

Тому так важливо організувати антикризовий менеджмент на належному рівні і підтримувати його в умовах, коли відбувається наростання темпів і складності соціально-економічних процесів, тобто відбувається розвиток діяльності. При цьому ефективність управління залежить від своєчасної реакції на проблеми розвитку, маючи на увазі, що в певний момент може настати уповільнення темпів, а тому потрібно для майбутнього існування організації.

5.2. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку

Імовірність кризи визначається ризикованим розвитком, яке проявляється в процесі виникнення кризи та небезпеки кризових ситуацій. Кожна організація, окрема фірма, підприємство, офіс, акціонерне товариство, банк, страхова, туристична компанія та ін., а також структурні одиниці системи державного управління мають свої конкурентні переваги, свої можливості його реалізації, підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні та специфічні [1, с. 39].

Зовнішні фактори характеризують економічну кон'юнктуру, ступінь впливу якого залежить від галузі й масштабів діяльності, форми власності, а також від внутрішніх чинників, - професіоналізму управління, персоналу, соціальної атмосфери, економічного потенціалу та ін. Організація може успішно протидіяти кризовим явищам використовуючи методологію антикризового управління.

Для кожної організації характерна своя комбінація причин і умов розвитку кризи. Фактори виникнення криз можуть бути різними. Але дуже важливо бачити симптоми кризового розвитку і своєчасно застосовувати методи антикризового менеджменту.

До проблеми виникнення криз можна підійти і з системологічного позицій. Система в процесі своєї життєдіяльності може перебувати в стійкому або в нестійкому стані. Розрізняють статичну і динамічну стійкість. На стійкість системи впливають зовнішні і внутрішні чинники.

Якщо стійкість в основному диктується зовнішніми факторами, то її прийнято називати зовнішньою, якщо внутрішніми чинниками - то внутрішньою.

Аналіз перехідних періодів показує, що в самому загальному вигляді в залежності від ступеня змін, що відбуваються, всі перехідні періоди можна класифікувати трьома рівнями [1, с. 40].

Перший рівень прийнято називати гомеостатичним, пов'язаний з такими змінами, які відображаються тільки на поведінці системи, але не змінюють її структури.

Другий рівень - інноваційний, пов'язаний з такими змінами, які відображаються на структурі та елементному складі системи.

Третій рівень - біфуркаційний, пов'язаний з такими змінами, які, значним чином, відображаються на структурі та елементному складі системи.

Природно, що на запропоновані об'єктивні процеси можуть накладатися суб'єктивні чинники, які відрізняються від прийнятих. У результаті життєдіяльності систем відбувається зміна тенденцій їх існування. Періоди зміни тенденцій життєдіяльності в результаті вичерпання внутрішніх можливостей системи (потенціалу системи) або під впливом зовнішніх факторів є перехідними періодами або, згідно з прийнятою класифікацією, в окремих випадках - кризами.

У менеджменті дослідження криз, його можливих проявів - основний базис для розробки ефективної програми антикризових заходів. Один з найбільш раціональних полягає у *виділенні п'ятиетапного циклу розвитку* [1, с. 40].

Перший етап має назву експлерентного. Він характеризує зародження фірми (підприємства) в ринковому економічному середовищі, формування її первісної структури. Це етап прихованого (латентного) розвитку майбутньої цілісності. Поки не оформилися ознаки повної зовнішньої диференціації та внутрішньої інтеграції, але вже з'явилися деякі особливі риси й потенційні характеристики.

Другий етап — патієнтний. У зв'язку з тенденціями зростання необхідна реструктуризація, поділ напрямів управлінської діяльності, зростання результативності коли завойовується визначений сегмент ринку, зміцнюються ринкові позиції, виробляється конкурентна стратегія, підвищується роль маркетингу в управлінні фірмою. На цьому етапі, хоча і мало помітна, також існує небезпека кризи.

Третій етап розвитку організації - віолентний. Компанія завойовує стійке положення на ринку. Організація може успішно конкурувати.

Віоленти - це фірми зі стратегією активного маркетингу, масовим випуском продукції, що користується попитом, з великими інноваційними можливостями підприємства. Існує три види подібних організацій: національний, інтернаціональний і деструктурований. Національні

віоленти майже завжди організують венчурні, в тому числі експерентні організації, пов'язані з інноваційною діяльністю й сучасними організаційними структурами [1, с. 41].

У процесі розвитку компанії нерідко втрачають колишній динамізм, знаходячи натомість стійку стабільність (їх положення називають позицією «могутнього слона»). Стабільність досягається великими масштабами, наявністю широкої міжнародної мережі філій, диверсифікацією. В умовах жорсткої конкуренції важко утримувати лідерство в інноваціях, але широке проникнення на ринок дозволяє забезпечити більш стабільні позиції в конкурентній боротьбі. При цьому фірма, що потрапила в смугу кризового розвитку, нерідко втрачає самостійність чи повільно переходить на другорядні ролі в економічному розвитку, перетворюючись на деструктурований віолент.

Четвертий етап називається комутантним, коли розвиток заходить у глухий кут, а стан фірми - в період занепаду. Структура спрощується, а зміцнілі конкуренти витісняють з ринкового простору і стають більш ефективними. Так з'являються фірми-комутанти - малі та середні підприємства, орієнтовані переважно на регіональні ринки, які використовують досягнення фірм-віолентів.

П'ятий етап - леталентний. Він характеризується деструктуризацією фірми, припиненням її існування в колишній формі, коли виникають нові фірми - леталенти, тобто здійснюється диверсифікація з повнотою зміною профілю діяльності. Такі глибокі зміни, природно, можуть породити цілу гаму ускладнень самого різного характеру, в тому числі і ринкових позицій.

У практиці антикризового управління дуже важливо вміти діагностувати наближення кризи, відокремлювати зміни перехідного періоду від змін нормального функціонування підприємства (фірми, організації, корпорації та ін.).

5.3. Функції антикризового управління

Важливим елементом системи антикризового управління є його функції. Функції антикризового управління - це види діяльності, які реалізують предмет антикризового управління і визначають його результат.

Кожна з функцій має свої особливості, але в сукупності вони відображають зміст антикризового управління. Антикризове управління характеризується своєю системою, механізмом, специфічними процесами, технологіями, стилем управління.

Вони відповідають на просте запитання: що треба робити для успішного управління на всіх стадіях кризи.

У багатьох джерелах функції і завдання антикризового менеджменту ототожнюються. Це не зовсім коректно, оскільки завдання визначають напрям менеджменту, а функції відображають предмет управління і його

результат та ефективність. У цілому функції антикризового менеджменту полягають в тому, щоб приймати ті заходи, які призведуть до позитивних результатів напередодні, в процесі і після кризової ситуації [28, с. 59].

Отже, це:

- передкризовий менеджмент;
- менеджмент в умовах кризи;
- заходи щодо виходу з кризи;
- стабілізація нестійких положень;
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасне прийняття необхідних заходів і рішень.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове [1, с. 45].

Попереджувальне антикризове управління - це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи. Кризове управління - це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства. Післякризове управління - це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

У сучасній економічній літературі контроль визнається однією з обов'язкових та надзвичайно важливих функцій менеджменту, яка поряд з плануванням, аналізом та регулюванням характеризує зміст управлінського впливу. Основною метою системи контролю будь-якого процесу визнано своєчасне виявлення відхилень від нормативного (запланованого) перебігу провадження та здійснення адекватних управлінських заходів щодо виправлення становища для виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності з метою запобігання в майбутньому кризових явищ і процесів.

Контроль є окремою функцією антикризового управління, в межах якої реалізується процес, забезпечуючи зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими. Будучи об'єктивно необхідною функцією менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу. Основним завданням контролю в системі антикризового управління є корегування поведінки підконтрольного об'єкта, спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми, блокування відхилень, що виявляються, та приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства орієнтується на створення умов для досягнення

встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу.

Контроль як елемент системи антикризового управління підприємством характеризується різноманіттям форм, типів та видів, які можуть бути виділені відповідно до сучасних розробок з питань теорії контролю. Відповідно до прийнятої типології, за організаційною ознакою очевидна необхідність виділення зовнішньої та внутрішньої форми контролю.

Зовнішній контроль передбачає контроль за перебігом проведення антикризового процесу зовнішніми суб'єктами. Внутрішній контроль за перебігом антикризового процесу організовується безпосередньо на рівні органу. Суб'єктами його здійснення є керівники, працівники відділів, департаментів.

Змістовні форми контролю, як правило, визначаються особливістю об'єктів контрольного спостереження. Виходячи з теоретичних розробок, висвітлених у літературі, у процесі антикризового управління мають бути організовані такі змістовні форми контролю, як фінансовий, управлінський, адміністративний та маркетинговий.

Фінансовий контроль передбачає контрольне спостереження за показниками господарсько-фінансової діяльності органу влади в перебігу реалізації антикризової програми, їх обсягом та динамікою порівняно з початком антикризового процесу та визначеними цільовими параметрами. Фінансовий контроль здійснюється на підставі фінансової звітності органу влади.

Управлінський контроль за виведенням органу з кризового стану охоплює більш широкий перелік об'єктів спостереження та базується на використанні інформації управлінського обліку. Об'єктами контролю є внутрішні процеси, наприклад стан та ефективність використання окремих видів ресурсів, терміни виконання окремих заходів, координація структурних підрозділів щодо забезпечення виконання антикризової програми тощо.

Адміністративний контроль вводиться з метою контролювання виконавчої дисципліни окремих підрозділів та відповідальних осіб стосовно підготовки та вжиття окремих антикризових заходів, передбачених антикризовою програмою.

Маркетинговий контроль у системі антикризового управління орієнтований на перевірку відповідності поточного стану ринкового середовища (територіального чи товарного сегмента відповідного товарного ринку) до прогностичних параметрів, які прийняті при розробці фінансового розділу антикризової програми (обсяг діяльності та рівень доходів, витрат, прибутку від господарської діяльності). Об'єктом маркетингового контролю є кон'юнктура певного сегменту ринку, стан та тенденції розвитку попиту та пропозиції, конкурентоспроможність

підприємства, фактори, що обумовлюють рівень прибутковості його операційної (торговельної) діяльності.

Важливою умовою раціональної організації антикризового контролю є ідентифікація об'єктів контрольного нагляду в межах стратегічного, тактичного та оперативного контролю.

Об'єктом стратегічного контролю має бути сукупність передумов, на яких розробляється антикризова програма (стан та перспективи розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, державне регулювання підприємницької діяльності, поведінка кредиторів тощо). Основним завданням стратегічного контролю є виявлення потреби в корегуванні антикризової програми підприємства, якщо зовнішні та внутрішні зміни зумовлюють недостатню результативність або неадекватність визначених антикризових заходів.

Результатом тактичного контролю є виконання антикризової програми та покращення фінансово-господарського стану підприємства в цілому. Завданням організації тактичного контролю є перевірка відповідності фактично досягнутих результатів діяльності цільовим параметрам, встановленим при розробці антикризової програми, безумовне виконання поставлених завдань з фінансового оздоровлення підприємства.

Об'єкти оперативного контролю - це параметри виконання окремих антикризових заходів, передбачених програмою, час виконання окремих процедур (етапів роботи), досягнуті результати тощо. Отже, оперативний контроль полягає у встановленні відхилень у перебігу виконання окремих завдань на рівні окремих виконавців.

За часом проведення контрольного спостереження необхідно виокремлювати такі види контролю: попередній, поточний та заключний.

Попередній контроль здійснюється на етапі розробки антикризової програми. Його об'єкти - це:

- цілі - коректність визначення, відсутність внутрішніх суперечностей у системі цілей, адекватність кількісних цільових показників визначеним цілям;
- прогнози - реалістичність, обґрунтованість їх розробки, інформаційна достатність для прийняття рішення;
- обмеження - повнота визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, які обумовлюють можливість та дієвість реалізації антикризових заходів;
- управлінські рішення - їх обґрунтованість, адекватність цілям та обмеженням, раціональність (оптимальність), відповідність очікуваних результатів цільовим параметрам, перевірка достатності визначених антикризових заходів для досягнення цільових параметрів фінансового оздоровлення;
- бюджет (план витрат на проведення антикризових заходів) - реалістичність, можливість виконання, оптимальність [1, с. 47].

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в перебігу виконання антикризової програми та має на меті відстеження відповідності фактичних результатів діяльності, перебігу виконання окремих заходів до показників, передбачених програмою; «слабкі сигнали» внутрішнього та зовнішнього середовища про наявність проблем, пов'язаних з виконанням антикризової програми.

Заключний контроль здійснюється по закінченні реалізації антикризової програми. Метою його є, по-перше, - остаточна перевірка відповідності досягнутого фінансового стану підприємства до визначених цільових параметрів; по-друге, - перевірка законності реалізації окремих антикризових заходів та проведення взаємо-розрахунків з кредиторами; по-третє, - контроль наявності передумов, які запобігають повторенню кризових явищ у майбутньому та є гарантією стабільності отриманого результату.

Розглянуті відмітні особливості окремих форм, типів та видів контролю підтверджують тезу про багатоаспектність контрольних об'єктів та завдань, необхідність охоплення ними усіх етапів та рівнів реалізації антикризового впливу.

Ефективність контролю в системі антикризового управління обумовлюється додержанням єдиних принципів, що мають фундаментальне методологічне значення. До основних належать принципи цілісності, всебічності, системності, динамічності та адекватності. Принцип цілісності системи контролю за перебігом реалізації антикризової програми полягає у раціональному поєднанні форм, типів та видів контролю, які задовольняють вимоги управління комплексною контрольною інформацією по усіх об'єктах контролю, що у сукупності характеризують діяльність щодо виведення підприємства зі стану кризи та досягнуті результати.

Всебічність як принцип побудови контролю - забезпечує управління контрольною інформацією з усіх напрямів діяльності підприємства з урахуванням взаємозв'язку процесів та явищ, з яких ця діяльність складається.

Дотримання принципу системності обумовлює вимоги до побудови системи контролю як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних складових, напрямів та елементів, кожен з яких відіграє певну роль у досягненні загальних завдань контролю як функції антикризового менеджменту.

Принцип динамічності системи контролю зобов'язує враховувати при її побудові постійні зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства під час підготовки та реалізації антикризових заходів. Принцип динамічності обумовлює відкритий характер системи контролю, готовність до розвитку, потребу в адаптації та удосконаленні.

Принцип адекватності потребує врахування особливостей об'єкта контролю конкретного підприємства, а також притаманних йому специфічних завдань та обмежень в процесі проведення антикризових процедур.

Мета антикризового менеджменту реалізується через функції управління. Реалізація кожної функції буде сприяти ефективній реалізації управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин.

5.4 Методи антикризового управління

Особливість антикризового управління організацією полягає в підвищеній складності управлінських процесів. Висока ймовірність виникнення кризових явищ зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Для проведення ефективного антикризового управління у практиці використовуються різні методи. У практиці розроблена багата методологічна база антикризового управління, яка розділяється на дві великі групи методів: діагностичні та спрямовані на подолання кризи, які, у свою чергу, всередині діляться на ряд конкретних методів.

Група методів з діагностики спрямована на виявлення проблем, слабких і «вузьких» місць в системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Наступна група - це методи подолання кризи. Доцільно поділити всі методи антикризового управління на дві групи – тактичні та стратегічні.

Застосування тактичних методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників, наприклад підприємства, подолання наслідків кризи. Проте, у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану - неефективної системи управління й потребує використання заходів більш тривалої дії.

Результати застосування стратегічних методів орган відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

До санаційних заходів слід віднести консервацію, оренду та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо. Результати санації в більшості випадків мають тимчасовий характер, проте не можна відкидати важливу роль попереднього фінансового оздоровлення для збільшення ефективності реструктуризації та інших методів реформування.

Ще одним стратегічним методом антикризового управління є даунсайзинг, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції [1, с. 53].

Застосування наступних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств.

Диверсифікація - розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи. Даний метод полягає в об'єднанні у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Його застосування стає доцільним тоді, коли це призводить до суттєвої економії витрат [1, с. 54].

Одним із сучасних методів антикризового управління підприємством є регуляризація, основними заходами є: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо [1, с. 54].

За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

Заслугує на особливу увагу та поширення, такий метод антикризового управління, як реінжиніринг. Його сутність полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів. Реінжиніринг дозволяє досягти різкого підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [1, с. 54].

Втім вказані методи не завжди спрацьовують в сегменті публічного управління. Одним з найбільш складних методів антикризового управління є реструктуризація, яка здійснюється і щодо підприємств і щодо органів влади, та застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та в період, коли криза неминуча. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.

Містить організаційно-економічні, правові, виробничо-технічні заходи, спрямовані на зміну структури органу, його управління. Даний метод можна пов'язати зі змінами організаційної структури системи управління.

Також доцільно виділити такі методи антикризового управління, як контролінг та моніторинг. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища застосовується з метою раннього виявлення кризи, «слабких її сигналів», потрібен протягом всього існування органу.

Контролінг - певна функція у системі управління, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками. При цьому застосовуються системи раннього попередження та реагування, що мають на меті прискорення виявлення кризових явищ. До головних специфічних методів контролінгу належать: бенчмаркінг; вартісний аналіз; аналіз точки беззбитковості; портфельний аналіз; SWOT-аналіз [1, с. 55].

Відповідно до того, що є причиною кризи, органу влади слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, наприклад, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, можна пропонувати до використання реструктуризацію або ліквідацію самого органу.

На відміну від стратегічних, використання тактичних методів залежить від глибини кризи та підходів до антикризового менеджменту. Виділяється три основні підходи: активний, реактивний та плановий (прогнозний). Різниця між ними полягає у тому, як і коли підприємство реагує на кризові явища.

Плановий підхід найчастіше використовується органами влади, так як, можливо здійснювати постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозувати виникнення кризових явищ і заздалегідь вживати заходи для запобігання кризи.

Існування такої значної кількості методів пов'язано, принаймні, з двома причинами: наявністю декількох підходів до антикризового управління та різною природою й причиною самих кризових явищ. Вибір тактичних методів залежить від глибини кризи, а стратегічних - від причин кризи. Для визначення виду та глибини кризи необхідно серйозну увагу приділяти діагностичному аналізу стану об'єкта, а потім переходити до вибору методів подолання кризи. Помилки у такому стратегічно важливому виборі зазвичай дорого коштують як органам державної влади так і будь-якому підприємству.

Враховуючи, що виникнення кризи в органі влади несе загрозу його існуванню і пов'язано з відчутними економічними, соціальними і фінансовими втратами, можливість виникнення кризи новинна визначатися на самих ранніх стадіях з метою оперативного прийняття заходів щодо запобігання або профілактики кризових явищ. Особливістю антикризового управління є прискорена і дієва реакція на істотні зміни зовнішнього середовища згідно розробленої процедури альтернативних варіантів рішень, що передбачають різні трансформації в цій сфері в залежності від конкретної ситуації.

Необхідність антикризового управління відображає об'єктивні потреби запобігання й подолання кризи та можливого пом'якшення його наслідків. Антикризове управління – це управління, в якому певним чином передбачено небезпеку кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Визначте та охарактеризуйте цілі і завдання антикризового управління.
2. Кризи в тенденціях макро- і мікроекономічного розвитку.
3. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні.
4. Особливості антикризового управління в сучасних умовах.