



УДК 658.14

PRACTICAL VALUE OF ANTI-CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT IN WAR AND POST-WAR IN UKRAINE**ПРАКТИЧНА ЦІННІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС В УКРАЇНІ****Marachevska A.V. / Марачевська А.В.***phd, as.prof. /к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0002-4119-6113

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Nauku, 9A, 61166**Харківський національний економічний університет**імені Семена Кузнеця, Харків, пр. Науки, 9А, 61166*

Анотація. В роботі розглядається принципова необхідність впровадження антикризового управління у компанії – головні завдання та цілі такої стратегії управління. Надані відповіді на питання, а чому виникають кризи на підприємстві, які базові ситуації та фактори впливу їх спричиняють. Розглянуто також етапи застосування та методологія використання антикризового управління. Вивчено методи, які допомагають уникнути кризових ситуацій у компанії – основні рекомендації та приклади з практики.

Ключові слова: антикризове управління, методи антикризового управління, ліквідність, платоспроможність, автономність

Вступ.

Будь-яке підприємство може опинитися у кризовій ситуації, особливо гостро проблема постає наразі в період війни. Це зумовлено як зовнішніми чинниками, на які суб'єкт господарювання неспроможний вплинути, і внутрішнім середовищем. Наприклад, загальна економічна та політична криза в країні, проблеми з постачанням сировини через міжнародні санкції, зниження прибутковості населення – це ті причини, які періодично створюють патові ситуації в компанії.

І ось завдання антикризового управління полягає не тільки в тому, щоб вирішувати проблеми, що вже виникли з ліквідністю і платоспроможністю. Хоча це теж суттєвий напрямок роботи. За допомогою ефективного антикризового менеджменту можна запобігти багатьом проблемам або мінімізувати їх наслідки.

Основна частина.

Коли йдеться про антикризове управління, то багато власників бізнесу припускаються головної помилки: вони вважають, що таку стратегію менеджменту потрібно впроваджувати в практику тільки після настання самої кризи, наприклад, наразі, коли на ринку явна дестабілізація економічного та фінансового середовища. І тому поки не настане цей момент, ніхто не замислюється над цим. Але це не коректна думка.

Антикризове управління - це управління, за допомогою якого можна оцінити ймовірність настання самої кризи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, спрогнозувати можливі втрати та ризики, та шляхом розробки ефективного інструментарію мінімізувати можливі наслідки. Тобто сама стратегія антикризового управління спрямована не на боротьбу з



отриманими результатами, хоча за фактом і це теж. Вона спрямована на запобігання таким ситуаціям, коли виникають проблеми з: платоспроможністю; ліквідністю; автономністю. Таке управління не тільки рятує компанію, коли вона вже «тоне», а цілком спрямоване на те, щоб запобігти надзвичайному стану та зберегти автономність суб'єкта господарювання.

Криза може виникнути на будь-якому підприємстві та в будь-якому середовищі. Від неї ніхто не застрахований. І яскравий тому приклад наразі Україна, де відповідні події вплинули на кожне домогосподарство та учасника ринку. Тому говорити про те, що антикризове управління за його наявності допомагає запобігти «негативному» впливу, теж неправильно. У будь-якому випадку будь-яка криза виникає на підставі двох груп факторів:

1. Зовнішні чинники. Вплинути на їх виникнення та вплив компанія не може у жодному разі. Прикладом таких факторів є: збільшення інфляції, зростання безробіття, зниження добробуту нації, світова чи державна криза, війна, міжнародні санкції, брак сировини та обладнання тощо. Яскравим прикладом зовнішніх факторів, які часто викликають кризу, можна назвати зміни в податковому законодавстві, умовах роботи на ринку конкретної країни. Надзвичайне лихо, форс-мажор – це фактори зовнішнього середовища.

2. Внутрішні фактори. Вони безпосередньо виявляються всередині підприємства, на їх виникнення компанія може вплинути, але не завжди хоче чи має достатньо інструментів, знань, умінь. Наприклад, некваліфікований персонал, високі норми, витрати сировини, велика кількість бракованої продукції, низький рівень управління, відсутність зацікавленості апарату управління в отриманні високих результатів роботи.

Часто підприємство стає заручником одразу двох груп факторів. Наприклад, у навколишньому середовищі виникла якась проблема, паралельно до неї приєдналася проблема внутрішнього управління. У результаті компанія перетворюється поступово на корабель, що тоне, у якого, щоправда, є шанс на відновлення працездатності.

Класифікація криз у науковому середовищі різна. Є безліч критеріїв, за якими можна розділити кризи. Представимо лише основну класифікацію (табл.1).

Також можна розділити кризи компанії щодо сфер виникнення, наприклад, фінансова, виробнича, кадрова тощо. Інше питання в тому, що проблеми, що виникають в одній сфері, безпосередньо спричиняють проблеми і в усіх інших сферах роботи.

У загальному поданні всі цілі та завдання можна уявити так, антикризове управління може: запобігти самій кризі шляхом постійного моніторингу ситуації, оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу з моделюванням та прогнозуванням можливих результатів; розробити і впровадити в практику ефективні методи боротьби з кризою, що вже настала; мінімізувати ризики банкрутства підприємства; мінімізувати можливі втрати компанії від кризи. У загальному розумінні, головна мета антикризового управління полягає в тому, щоб «підтримати» компанію у скрутній ситуації та надати шляхи виходу з неї.



Таблиця 1 – Основа класифікація криз на підприємстві

Назва	Зміст
Стратегічна криза	Вона полягає в тому, що компанія втрачає свій потенціал і не має можливостей далі розвиватися в різних напрямках. Фактично, компанія може й надалі працювати у межах своїх фактичних показників, без зниження ліквідності та платоспроможності. Але вона втрачає реальні сили для виходу нових ринків. Така криза реальної загрози для невеликих фірм не несе. Якщо суб'єкту господарювання достатньо отримуваної норми прибутку, то нічого страшного в цьому немає.
Оперативна криза	Це вже зовсім інша ситуація, коли компанія різко починає втрачати свій прибуток, зазнає значних збитків у роботі. Може погіршуватися рівень платоспроможності, виникає нестача сировини та трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих кадрів. Така ситуація вже є небезпечною для компанії, оскільки часто обсяги зобов'язань перевищують наявні обсяги активів. Основна причина виникнення такої ситуації – неефективний менеджмент, відсутність можливості швидко реагувати зміни навколишнього середовища, відсутність чіткого плану дій.
Криза ліквідності	Це найгірша ситуація для підприємства. Як правило, криза ліквідності виникає на тлі оперативної кризи. З огляду на постійної збиткової діяльності компанія втрачає рівень платоспроможності, автономності, можливості виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, покупцями, кредиторами.

У теорії та практики виділяють три основні стратегії антикризового управління:

1. Арбітражна стратегія. Впроваджувати таку схему управління раціонально у ситуації, коли активи підприємства менші за пасиви. У такій ситуації компанія звертається до суду із проханням визнати її банкрутом. За рішенням суду вона має можливість позбутися своїх зобов'язань перед кредиторами. Це не означає, що підприємству просто пробачають усі борги, але пропонують різні варіанти їх погашення, в тому числі і з конфіскацією частини активів або реструктуризацією заборгованості.

2. Запобіжна стратегія. Це означає, що управління працює не з кризою, що вже настала, а з її запобіганням. Краще спрямувати зусилля на оцінку потенційних ризиків і можливі ситуації, ніж потім спрямовувати ресурси на боротьбу з кризою, що вже виникла. Такий метод управління дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій, навіть за умови, що запобігти повністю їх наступу і не вдасться.

3. Екстрена стратегія. Таке управління вже працює в екстремальних умовах, коли компанія перебуває у фазі гострої кризи. Підприємство вже втрачає прибуток, у нього різко виникають проблеми з ліквідністю. І головне завдання такого управління – стабілізувати ситуацію, повернути фінансово-економічні показники до кризового періоду.

Кожна компанія впроваджує на момент кризи свій алгоритм. За основу можна брати розроблені рекомендації експертів, наукові засади тощо. Золотий стандарт немає. Далі наведено зразковий план роботи, який може бути відкоригований.



Алгоритм антикризового управління:

1. Виявлення самої кризи. Це досить важливий етап. Потрібно зрозуміти, що на підприємстві щось не так. Оцінюються ризики, фактори впливу, причини, що спричинили таку ситуацію.

2. Оптимізація штату та робота зі співробітниками. Потрібно провести комплексну роботу з наявним персоналом, виявивши тих, хто не приносить користі чи працює не ефективно. Проводиться так звана оптимізація, підвищується рівень професіоналізму кадрів.

3. Мінімізація витрат. Виявляються резерви, слабкі місця. Головне – зниження витрат, зокрема, і на виробництво продукції чи надання послуг ніколи не повинно позначатися на якості продукції.

4. Підвищення попиту продукцію, збільшення продажів, зокрема за допомогою застосування різних маркетингових інструментів. Як це відбуватиметься, кожна компанія вирішує самостійно залежно від специфіки.

5. Оптимізація грошових потоків за рахунок впровадження якісного контролю над грошовими надходженнями, зобов'язаннями та капіталом. Важливо домогтися перевищення активів над пасивами за допомогою скорочення боргових зобов'язань.

6. Реорганізація підприємства за допомогою оптимізації її структури. Найчастіше на великих підприємствах існує велика частка адміністративно-управлінського персоналу, яка отримує великі зарплати, але не завжди реально потрібна у повному обсязі для суб'єкта господарювання.

7. Формування адекватної точної звітності. Йдеться не лише про фінансову звітність для контролюючих органів. Важливо створювати реальні документації, аналітичні звіти для співробітників, начальників відділів, керівництва.

8. Розробка стратегії компанії з виходу з кризи та подальшого розвитку. Потрібно не просто прописати антикризові методи на папері, але зробити все, щоб вони дали потрібний і коректний результат.

Як приклад представимо вигадану компанію «Альфа», яка лише на старті свого шляху та для початку роботи взяла кредит у сумі 5 млн. грн. Протягом півроку вона справно погашала кредит, оскільки її продукція мала попит. Але тільки постійні постачальники на 30% підняли вартість сировини, компанія вимушено підняла ціну за продукцію на 25%. У результаті прибуток упав, платити за кредитом фірма не може, а банки вимагають швидко погасити борг та нараховують штраф. У разі поствоєнного відновлення антикризове управління може бути направлено: на пошук резервів, який дозволить скоротити собівартість товару, наприклад, за рахунок оптимізації штату та скорочення витрат на оплату праці; зниження витрат сировини та бракованої продукції, яка на підприємстві становить 7%, коли в аналогічній галузі 4-5%; укладання домовленостей із кількома постачальниками з допомогою збільшення обсягів поставок отримати знижку у вигляді 5-10% на сировину (при відмові від співпраці з іншими постачальниками). Кожна ситуація оцінюється індивідуально. Алгоритми стандарти просто застосовуються в різних поєднаннях.



Таким чином, за наявності антикризового управління компанія отримує можливість не просто боротися із кризою та знаходити можливі варіанти подальшої роботи у конкретній сфері. Антикризове управління допомагає запобігати можливим втратам і оперативно виявляти ті фактори, які можуть призвести до неконтрольованих наслідків. Інше питання в тому, що такі стратегії управління на етапі запобігання потребують додаткових витрат та кваліфікованого персоналу, що не для всіх підприємств є прийнятним у воєнний час.

Література:

1. Борзенко В. І. Б82 Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка. І С., 2016. – 232 . с (дата звернення: 10.05.2022).
2. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156 (дата звернення: 13.05.2022).
3. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шпунова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб.наук.праць. – Запоріжжя, 2009. – № 1 – С. 228-232. (дата звернення: 15.05.2022)

Abstract. *Anti-crisis management is management that can be used to assess the likelihood of the crisis itself, taking into account external and internal factors, to predict possible losses and risks, and to minimize possible deterioration by developing effective tools. That is, the crisis management strategy itself is not aimed at combating the results obtained, although in fact it is too. It aims to prevent situations where there are problems with: solvency; liquidity; autonomy. Such management not only saves the company when it is already sinking, but is entirely aimed at preventing accidents and preserving the autonomy of the entity.*

The crisis can occur in any enterprise and in any environment. No one is insured against it. Therefore, it is also wrong to say that crisis management, if any, helps to prevent "negative" effects. In any case, any crisis arises on the basis of two groups of factors: 1. External factors. The company cannot influence their occurrence and influence in any case. Examples of such factors are: rising inflation, rising unemployment, declining national welfare, global or state crisis, war, international sanctions, lack of raw materials and equipment, and so on. A striking example of external factors that often cause the crisis can be called changes in tax legislation, working conditions in the market of a particular country.

In theory and practice there are three main strategies for crisis management: 1. Arbitration strategy. Implement such a management scheme rationally in a situation where the company's assets are less than liabilities. In such a situation, the company applies to the court to declare it bankrupt. According to the court decision, she has the opportunity to get rid of her obligations to creditors. This does not mean that the company is simply forgiven all debts, but offer various options for their repayment, including the confiscation of assets or debt restructuring. 2. Precautionary strategy. This means that the management does not work with the crisis that has already occurred, but with its prevention. It is better to focus on assessing potential risks and possible situations than to focus resources on tackling the crisis that has already arisen. This method of management allows you to minimize the consequences of crises, even if you prevent them completely and fail. 3. Emergency strategy. Such management already works in extreme conditions, when the company is in a phase of acute crisis.



Each company implements its own algorithm at the time of the crisis. The developed recommendations of experts, scientific principles, etc. can be taken as a basis. There is no gold standard. The following is a sample work plan that can be adjusted. With anti-crisis management, the company gets the opportunity not just to fight the crisis and find possible options for further work in a particular area. Crisis management helps to prevent possible losses and promptly identify those factors that can lead to uncontrolled consequences.

Key words: *anti-crisis management, methods of anti-crisis management, liquidity, solvency, autonomy*

Стаття надіслана: 17.05.2022

© Марачевська А.В.