

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Антикризове управління – це сукупність дій, методів та інструментів, спрямованих на запобігання негативним наслідкам кризи або її подолання. До антикризового управління входить оцінка поточного становища підприємства, розробка та застосування заходів, що дозволяють стабілізувати становище на ринку. Криза – це вичерпання одного чи кількох ресурсів або методів роботи. Це природний закономірний процес у житті та у бізнесі. Кожен підприємець живе у стані перманентної особистої кризи, оскільки діє за умов ситуації невизначеності. Він змушений постійно шукати відповіді на питання, як його компанії заробити стільки, щоб покрити витрати та отримати прибуток, як забезпечити добробут собі, своїй родині та команді співробітників, як утриматися на плаву у важкі часи, зумовлені соціально-політичними катаклізмами. При цьому криза у масштабі країни не завжди означає кризу для конкретної компанії чи галузі бізнесу. Так, під час пандемії та карантинних обмежень багато аптечних мереж, лабораторій досягали високих показників прибутку.

Мета антикризового управління – досягти збалансованості ресурсів, допомогти підприємству залишатися на ринку, виробляти товари, послуги, задовольняти запити клієнтів у будь-якій складній ситуації. Антикризове управління потрібно не лише тоді, коли криза вже сталася, а ще до перших ознак її прояву. На практиці найчастіше керівники компаній намагаються не помічати кризи, не звертати уваги на перші тривожні сигнали, вважають, що все само собою пройде. В результаті ігнорується важливість антикризового управління на етапі до кризи, і компанія зазнає великих збитків і втрат. Щоб такого не відбувалося, на кожному підприємстві в ідеалі має бути антикризовий штаб. Такий штаб вже сформований у багатьох банках та великих корпораціях.

Щоб оперативнo відреагувати на кризу рекомендується розробляти три бюджети:

1. простий, на випадок, коли ситуація на зовнішньому ринку та всередині компанії піде відповідно до розробленого прогнозу;
2. оптимістичний – якщо умови сильно покращаться, з'являться нові можливості, наприклад, компанія розробить інноваційний продукт, який буде затребуваний у великій кількості платоспроможних клієнтів;
3. кризовий чи резервний, передбачає випадок негативного розвитку подій.

Резерви мають бути такими, щоб бізнес після всіх скорочень витрат та персоналу зміг прожити у штатному робочому режимі щонайменше один рік. Цей час потрібен для пошуку нових можливостей та ресурсів. До завдань антикризового управління входить: аналіз слабких сторін компанії, її внутрішніх процесів; зниження до мінімуму ризику банкрутства; впровадження ефективних управлінських рішень; застосування прихованого потенціалу, ресурсів та резервів компанії для вирішення проблеми; мінімізація збитків. Стратегію потрібно підбирати та розробляти виходячи зі стадії розвитку кризи, в якій знаходиться підприємство. Криза зазвичай протікає у чотири етапи:

1. Передкризовий стан. Спостерігається зниження виручки та рентабельності, збільшення числа касових розривів, зростання простроченої заборгованості.
2. Вхідження у кризу. Рентабельність знижується до мінімуму, зростають позикові кошти та касові розриви, виникають труднощі у розрахунках із кредиторами.
3. Криза. Діяльність стає збитковою, компанія знаходиться на низькому рівні платоспроможності, виникають проблеми із залученням зовнішнього фінансування.
4. Банкрутство. Підприємство неспроможне вести діяльність і розплатитися з кредиторами.

Пропонується три види антикризових стратегій: 1) Випереджальна. Направлена на запобігання кризі. Відбувається оцінка ризиків, розробляються заходи щодо їх зниження. Застосовується на докризовому етапі. 2) Екстрена. Спрямована на забезпечення належного рівня платоспроможності, ліквідності, рентабельності, відновлення докризового стану. Застосовується на перших трьох стадіях кризи. 3) Арбітражна. Її використовують у разі, коли пасиви більші за активи, відбувається втрата прибутку, або на четвертій стадії кризи. Суд визнає підприємство банкрутом, у результаті відмінюються боргові зобов'язання. Потім можна розпочинати розвиток бізнесу з нуля.

Отже, антикризове управління потрібне, щоб допомогти підприємству вийти з кризи з мінімальними втратами. Без грамотного антикризового управління рішення приймаються у стані паніки, багато факторів не враховуються, в результаті підприємство втрачає більше, ніж могло б.

Список використаних джерел:

1. Хома Д, Лопатовський В., Шпильовий В. Аспекти стратегування політики фінансової санації підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2023, № 1. С. 226-233. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-34.pdf>