



# Кроки швидкого реагування бізнесу на кризу: команда, фінанси, оптимізація витрат

Бридун Євгеній Володимирович,  
Засновник та Голова правління Страхової компанії  
“ПРЕСТИЖ”, доцент кафедри фінансів Національного  
університету Києво-Могилянська академія,  
кандидат економічних наук, доцент

## Чому я вирішив цим поділитися?

- Маю досвід більше 17 років у фінансовій сфері і є діючим засновником та керівником Страхової компанії
- Усі мої фінансові та моральні зобов'язання перед колишніми роботодавцями закінчилися
- Усвідомив свої помилки і вже легко можу про них говорити та поділитися ними
- Настав час передати досвід, може комусь знадобитися
- Я не професійний консультант, завдання якого продати свої послуги
- Те, що я презентую, це реальна Stories



1. Поняття антикризового управління, як визначити?
2. Аналіз основних показників Компанії та їх прогноз
3. Короткострокові перспективи діяльності Компанії, модель антикризового управління
4. Ідеї щодо розвитку/ утримання на короткостроковий період
5. Основні заходи, що необхідно провести протягом тижня, місяця
6. Помилки в антикризовому управлінні

# Поняття антикризового управління, як визначити?



**1. Інтуїтивно** – на підставі власного досвіду, або відсутності доходної частини в компанії, наявних та перспективних витрат

- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» № 530-20 від 17.03.2020 р.
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19» №211 від 11.03.2020 р.
- Роз'яснення регулятор – Нацкомфінпослуг 18.03.2020 р.
- Розпорядження Київміськкадміністрація №2 від 25.03.2020 р.
- Закони України 30 березня 2020 року.

**2. На основі фінансових показників** (баланс, грошовий потік, оперативний фінансовий результат тощо)

**3. Підказки команди** – проблеми в діяльності окремих підрозділів, каналів продажу

# Кроки швидкого реагування

Перший

- Визначення стадії життєвого циклу організації/ Компанії
- Експрес аналіз
- План першочергових кроків

Другий

- Діагностика компанії
- План роботи компанії на короткострокову перспективу

Третій

- Впровадження Першого та Другого етапу, обов'язковий **КОНТРОЛЬ**

**У таких умовах необхідна реактивна швидкість у прийнятті рішень**

# КРОК ПЕРШИЙ. Що обов'язково необхідно зробити?



## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ

« \_\_\_\_\_ » у 2018-2020 рр.  
основні напрямки діяльності у квітні 2020 р.

- Аналіз основних показників у 2018-2020 рр., прогноз
- Короткострокові перспективи діяльності Компанії
- Основні ідеї щодо розвитку Компанії
- Основні заходи, які необхідно провести протягом тижня/місяця

# Необхідно володіти загальною ситуацією: в світі, країні та на ринку



# Показники Балансу (Ф.№1) за період 20\_\_-20\_\_ рр.

Показник	2007 р.							
	3 міс. 2007 р.		6 міс. 2007 р.		9 міс. 2007 р.		12 міс. 2007 р.	
	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %
<b>Активи</b>	<b>123 680,4</b>	<b>-46,0%</b>	<b>123 242,0</b>	<b>-0,4%</b>	<b>111 146,0</b>	<b>-9,8%</b>	<b>106 922,5</b>	<b>-3,8%</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти	31 733,2	8,3%	44 035,6	38,8%	51 196,0	16,3%	51 072,4	-0,2%
Страхові резерви	46 039,6	20,8%	47 457,3	3,1%	52 658,8	11,0%	57 988,4	10,1%
Власний капітал	69 877,1	-63,8%	58 345,5	-16,5%	47 461,1	-18,7%	37 431,4	-21,1%
Непокритий збиток	-12 211,0	-1440,8%	-23 788,3	-94,8%	-34 672,7	-45,8%	-44 682,0	-28,9%
Показник	2008 р.							
	3 міс. 2008 р.		6 міс. 2008 р.		9 міс. 2008 р.		12 міс. 2008 р.	
	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %	тис. грн.	Приріст / зменшення до попереднього періоду, %
<b>Активи</b>	<b>88 881,4</b>	<b>-16,9%</b>	<b>82 561,5</b>	<b>-7,1%</b>	<b>75 036,8</b>	<b>-9,1%</b>	<b>68 602,8</b>	<b>-8,6%</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти	58 674,0	14,9%	52 001,9	-11,4%	52 977,2	1,9%	42 921,0	-19,0%
Страхові резерви	50 203,3	-13,4%	47 988,5	-4,4%	49 146,8	2,4%	45 057,8	-8,3%
Власний капітал	37 425,9	0,0%	32 219,2	-13,9%	23 212,9	-28,0%	22 599,5	-2,6%
Непокритий збиток	-44 687,5	0,0%	-49 894,2	-11,7%	-58 900,5	-18,1%	-64 423,2	-9,4%



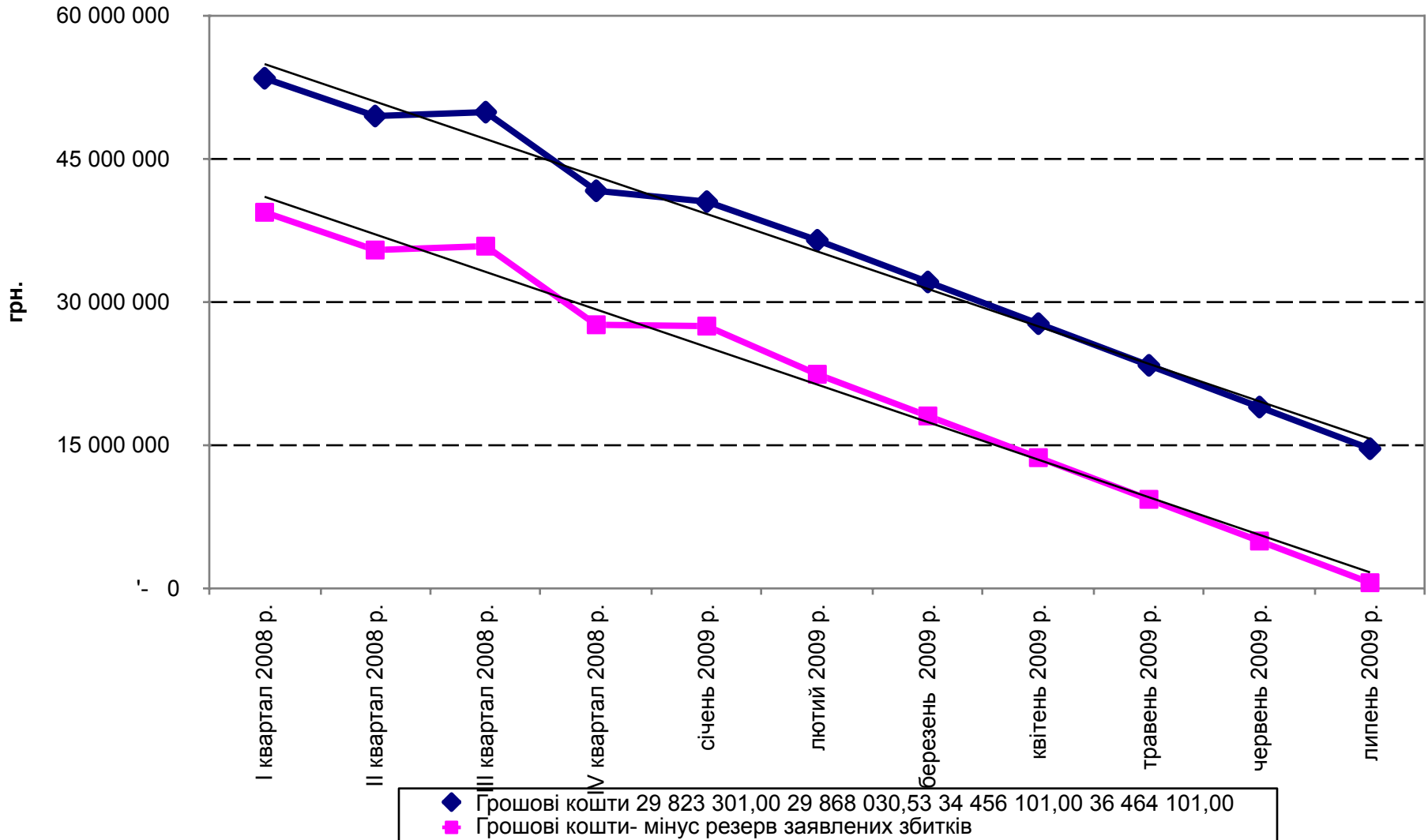
# Грошовий потік в 20\_\_ р.

Показник	I кв 2008 р.	II кв. 2008 р.	III кв. 2008 р.	IV кв. 2008 р.	2008 рік
<i>Сальдо на початок кварталу</i>	4 321 188,00	4 944 946,62	2 223 868,78	2 751 558,25	4 321 188,00
<i>Надходження по страховій діяльності</i>	20 719 261,30	22 070 116,44	18 032 052,48	15 672 065,18	76 493 495,40
<i>Списання по страховій діяльності</i>	30 933 330,10	30 917 206,61	25 970 713,81	27 848 953,07	115 670 203,59
<i>Сальдо по страховій д-ті</i>	-10 214 068,80	-8 847 090,17	-7 938 661,33	-12 176 887,89	-39 176 708,19
<i>Всього надходження по інвестиційній діяльності в т.ч.:</i>	32 973 592,95	38 289 431,70	27 396 761,69	13 997 964,70	112 657 751,04
<i>Всього списання по інвестиційній діяльності в т.ч.:</i>	48 585 145,04	32 482 109,50	25 875 417,35	3 901 827,50	110 844 499,39
<i>Сальдо по інвестиційній діяльності</i>	-15 611 552,09	5 807 322,20	1 521 344,34	10 096 137,20	1 813 251,65
<i>Всього надходження по іншій діяльності т.ч.:</i>	53 053 046,34	11 027 379,47	13 101 656,17	8 474 239,87	85 656 321,85
<i>Всього списання по іншій діяльності т.ч.:</i>	26 703 296,84	10 706 456,61	6 155 446,46	7 970 088,65	51 535 288,56
<i>Сальдо по іншій д-ті</i>	26 349 749,50	320 922,86	6 946 209,71	504 151,22	34 121 033,29
<i>Сальдо на кінець кварталу</i>	4 944 946,62	2 223 868,78	2 751 558,25	1 122 377,90	1 122 377,90
<b>Надходження</b>	<b>106 745 900,59</b>	<b>71 386 927,61</b>	<b>58 530 470,34</b>	<b>38 144 269,75</b>	<b>274 807 568,29</b>
<b>Спасання</b>	<b>106 221 771,98</b>	<b>74 105 772,72</b>	<b>58 001 577,62</b>	<b>39 720 869,22</b>	<b>278 049 991,55</b>
<b>Сальдо</b>	<b>524 128,61</b>	<b>-2 718 845,11</b>	<b>528 892,72</b>	<b>-1 576 599,47</b>	<b>-3 242 423,25</b>
<b>Залишок депозитів на кінець кварталу</b>	<b>53 385 101,00</b>	<b>49 440 100,00</b>	<b>49 845 101,00</b>	<b>41 630 001,00</b>	

# Грошовий потік в 20\_\_ р., грн.

Показник	Січень 2009 р.	Лютий 2009 р. (прогноз)	Березень 2009 р. (прогноз)	1 квартал 2009 р. (факт, прогноз)
<i>Надходження по страховій діяльності</i>	2 630 536,14	2 185 542,36	2 925 000,00	7 741 078,50
<i>Списання по страховій діяльності</i>	4 881 521,26	7 735 190,87	7 515 733,00	20 132 445,13
<b><i>Сальдо по страховій д-ті</i></b>	<b>-2 250 985,12</b>	<b>-5 549 648,51</b>	<b>-4 590 733,00</b>	<b>-12 391 366,63</b>
Надходження з інвестиційної діяльності	4 984 045,82	12 945 402,48	13 812 000,00	31 741 448,3
Списання з інвестиційної діяльності	2 151 057,50	7 610 000,00	11 982 000,00	21 743 057,5
<b><i>Сальдо з інвест.д-ті</i></b>	<b>2 832 988,32</b>	<b>5 335 402,48</b>	<b>1 830 000,00</b>	<b>1 813 251,65</b>
<i>Всього надходження по іншій</i>	534 410,53	50 820,42	40 000,00	10625 230,95
<i>Всього списання по іншій діяльності</i>	661 918,02	57,31	0,00	661 975,33
<b><i>Сальдо по іншій д-ті</i></b>	<b>-127 507,49</b>	<b>50 763,11</b>	<b>40 000,00</b>	<b>-36 744,38</b>
<b>Пришло</b>	<b>8 148 992,49</b>	<b>15 181 765,26</b>	<b>16 777 000,00</b>	<b>40 107 757,75</b>
<b>Ушло</b>	<b>7 694 496,78</b>	<b>15 345 248,18</b>	<b>19 497 733,00</b>	<b>42 537 477,96</b>
<b>Сальдо</b>	<b>454 495,71</b>	<b>-163 482,92</b>	<b>-2 720 733,00</b>	<b>-2 429 720,21</b>
Залишок депозитів на кінець кварталу	40 494 022,54	36 459 961,42	32 104 228,42	-
Резерв заявлених, але не виплачених збитків	13 000 000,00	14 000 000,00	14 000 000,00	-

# Тренд грошових коштів, бюджетування



# Визначити стадію розвитку компанії

## Життєвий цикл корпорацій\*



**Навіть ліки різні для різних вікових категорій**

# Больові точки

- Відсутність чіткої стратегії акціонерів та керівництва
- Психологія – ми маємо “жирних” акціонерів, ми “зіркові”
- Основний канал продажу –
- Системна криза в компанії? Чи в зовнішньому середовищі? Чи в країні?

## SWOT – аналіз. Недоліки в роботі.

В галузі регіонального розвитку

В галузі підтримки продажів і розвитку персоналу

В галузі матеріально-технічного забезпечення й інформаційних технологій

В галузі фінансів

## SWOT – аналіз. Зовнішні загрози.

В галузі регіонального розвитку

В галузі підтримки продажів і розвитку персоналу

В галузі матеріально-технічного забезпечення й інформаційних технологій

В галузі фінансів



# Проблемні питання існуючої організаційної структури та кадрові проблеми

## Продажі та продуктовий ряд

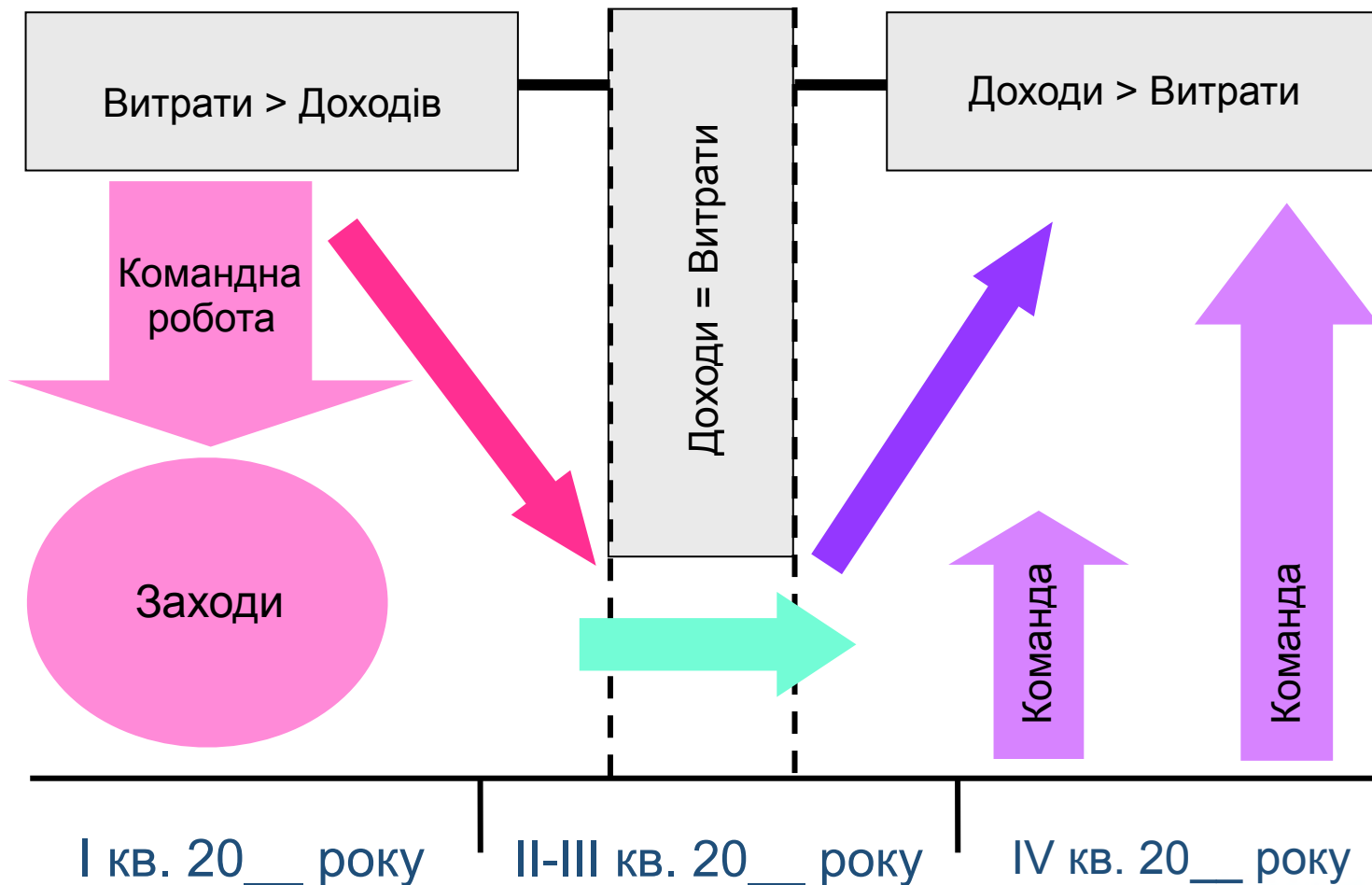
# Визначені пріоритети

- Наш акціонер українець. Ми сплачуємо усі податки і збори відповідно до чинного законодавства України.
- Статутний фонд сформований виключно грошовими коштами
- Ми команда професіоналів (забути про слова Ви – Ми)
- Ми відповідаємо за своїми зобов'язання (ми виплачуємо)
- Ми проводимо усі види фінансових та сервісних операцій

**Можлива мета 2020 р.:**  
**зберегти співробітників та вижити**



# Зміна спадаючого тренду грошового потоку та управлінські дії Компанії менеджменту



# Мета 2009р: зберегти співробітників та вижити



## Основне завдання

1. Збереження фінансових ресурсів компанії / збереження бізнесу / прибутковість діяльності
2. Розвиток регіональної мережі

# Модель виходу кризи



1. Доходи ↑ максимізувати  
та
2. Мінімізувати витрати ↓

Основні заходи, що необхідно провести протягом тижня, місяця

## Максимізувати доходи: заходи



№ п/п	Найменування заходу	Головний офіс		Дирекції		Примітки
		Відповідальні виконавці	Термін	Відповідальні виконавці	Термін	
<b>Організаційні</b>						
	<b>Розробити та подати на затвердження плани роботи за наведеною структурою</b>					
	<b>Реорганізувати організаційну структуру центрального офісу відповідно до наведеної структури (в частині продажів).</b>					
	<b>Реорганізувати організаційну структуру дирекцій відповідно до наведеної.</b>					

# Максимізувати доходи: заходи



№ п/п	Найменування заходу	Головний офіс		Дирекції		Примітки
		Відповідальні виконавці	Термін	Відповідальні виконавці	Термін	
<b>Корпоративний продаж</b>						
	<b>Закріпити спеціалістів Дирекцій за напрямом корпоративних продажів та подати до департаменту корпоративного продажу ГО</b>					
<b>Роздрібний продаж</b>						
	<b>Закріпити спеціалістів Дирекцій за напрямом роздрібного продажу продажу ГО</b>					
	<b>Надання звітів про виконані роботи</b>					



страхова компанія  
ПРЕСТИЖ

# Мінімізувати витрати: заходи



№ п/п	Найменування заходу	Головний офіс		Дирекції		Примітки
		Відповідальні виконавці	Термін	Відповідальні виконавці	Термін	
	<b>Визначитись з єдиним місцем розташування головного офісу Компанії , розробити план переїзду співробітників</b>					
	<b>Переглянути договори оренди приміщень, щодо зменшення орендної плати та відсутність прив'язки до іноземних валют</b>					
	<b>Розглянути доцільність існування виділених каналів зв'язку до відділень та у разі недоцільності ліквідувати</b>					
	<b>Встановити граничний розмір плати за перевірку полісів на рівні 30%</b>					

# КРОК ДРУГИЙ. Короткострокові перспективи діяльності Компанії



1. Діагностика компанії
2. Розробка та затвердження плану фінансового оздоровлення Компанії
3. Прийняття управлінських заходів щодо виконання плану організації їх виконання
4. Облік результатів та контроль за виконання заходів



# Модель антикризового управління



**Стратегічні цілі (місячні):**

- 1. Дохід XXX тис. грн.;
- 2. Витрати, % від доходів.

„Розвиток” в умовах обмежених ресурсів

**Блок продажів – XXX тис. грн.**  
Відповідальний особа, начальники департ./ управл. з продажу та методології

**Фінансові доходи – XXX тис. грн.**  
Відповідальний фінансовий директор

**Врегулювання збитків/ юрпідтримка – XXX тис. грн.**  
Відповідальний: юристи, врегулювання збитків, відпов за асистанс

**ДОХОДИ**

**Витрати на ведення справи - %, комісійна винагорода - %.**  
Відповідальний: фінансовий директор

**Фінансові витрати – XXX тис. грн.**  
Відповідальний : фінансовий директор

**Інші витрати - %, Відповідальний фінансовий директор**

**СТРУКТУРА ВИТРАТ**

**Позитивний грошовий потік та операційний результат**

**Заробітна плата + мотивація: 1. Виконання особистих завдання ; 2. Завдання компанії**

**Блок розвитку починається з продажів!!!**

<p>Роздрібні</p> <p>Банківські</p> <p>Корпоративні</p> <p><b>Страхові продукти</b></p> <p><b>Дирекції</b></p>	<p>Корпоративні</p> <p>Роздрібні</p> <p>VIP</p> <p><b>Клієнти</b></p>	<p>Особисте страхування</p> <p>Автострахування</p> <p>Майнове страхування</p> <p>Страхування відповідальності та фінансові ризики+ с/г ризики</p> <p><b>Види страхування</b></p>	<p>Банківські та кредитно-фінансові установи</p> <p>Посередники юр. особи, СК та брокери</p> <p>Турфірми</p> <p>Перевізники</p> <p>Автосалони, СТО</p> <p>ЖЕКи</p> <p>Прямі продажі засобами сайту компанії</p> <p>Перестрахування</p> <p>Агенти фіз. особи</p> <p><b>Канали продажу</b></p>
---	---	--	--

# Антикризове управління -

командний процес і потребує самовіддачі від усіх його учасників



Антикризове управління –  
це командна робота

Лідерство

Мотивація –  
зберегти  
співробіт-  
ників та  
бізнес

Комунікація

Співробіт-  
ництво

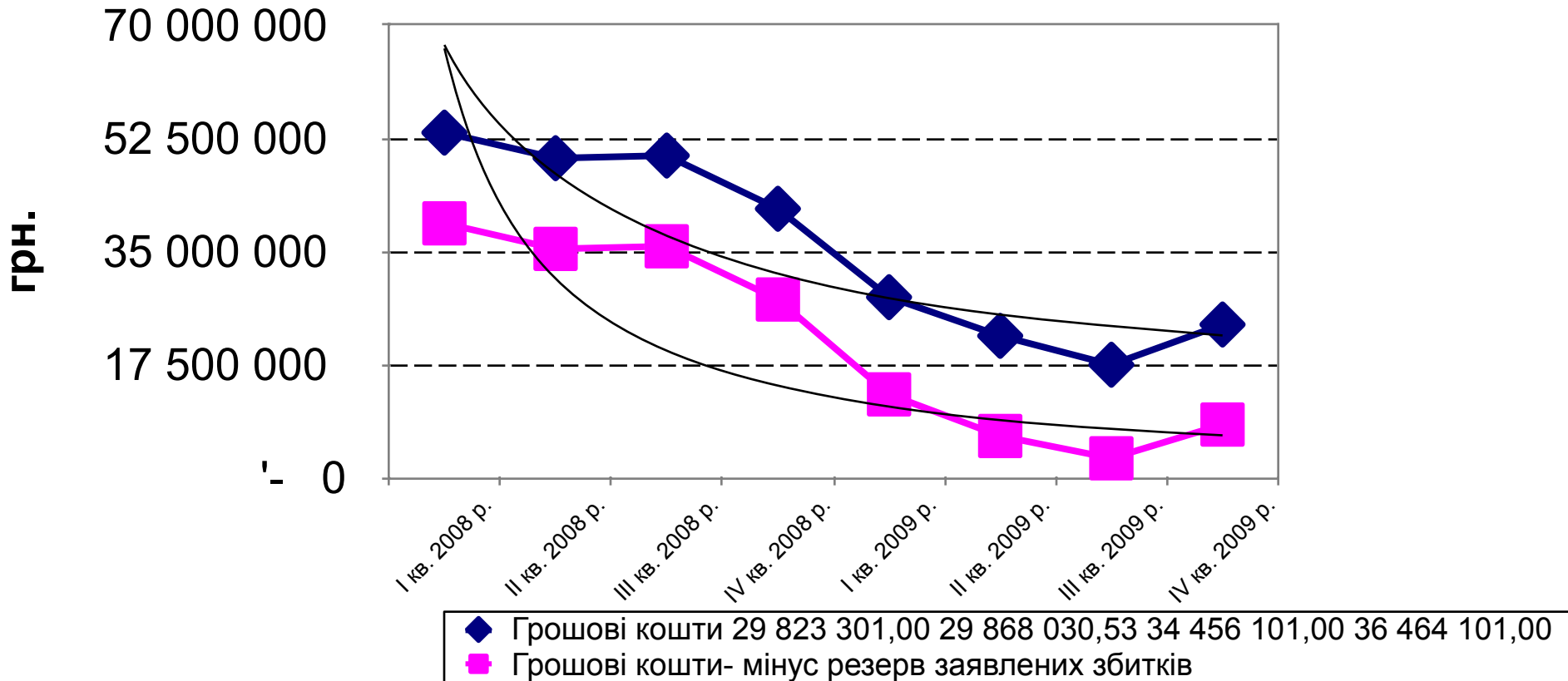
Методи



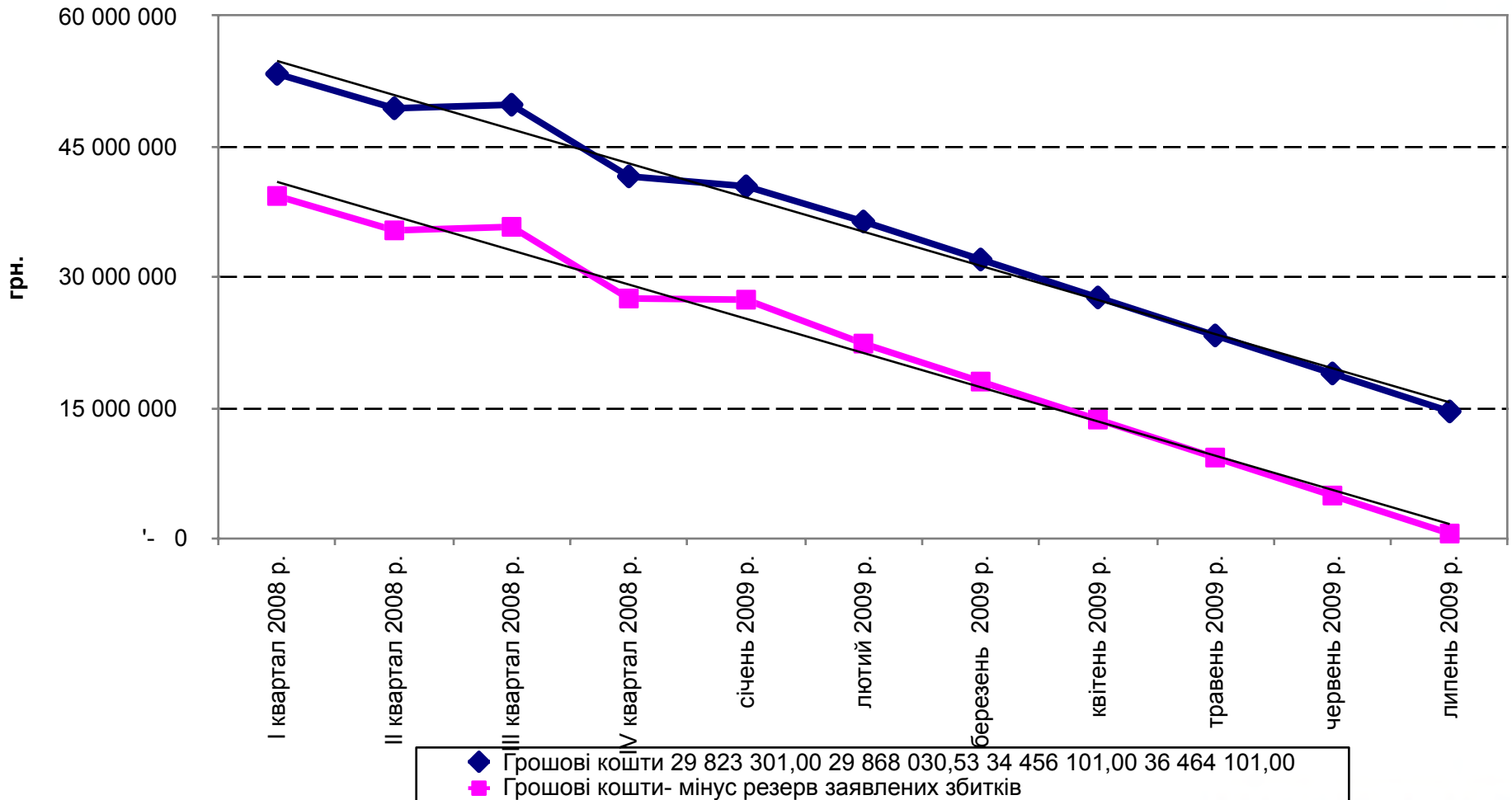
## **Впровадження, виконання розроблених заходів.**

**Керівник, «залазить» у кожний бізнес-процес і показує приклад, обов'язково контролює співробітників, хід впровадження та виконання.**

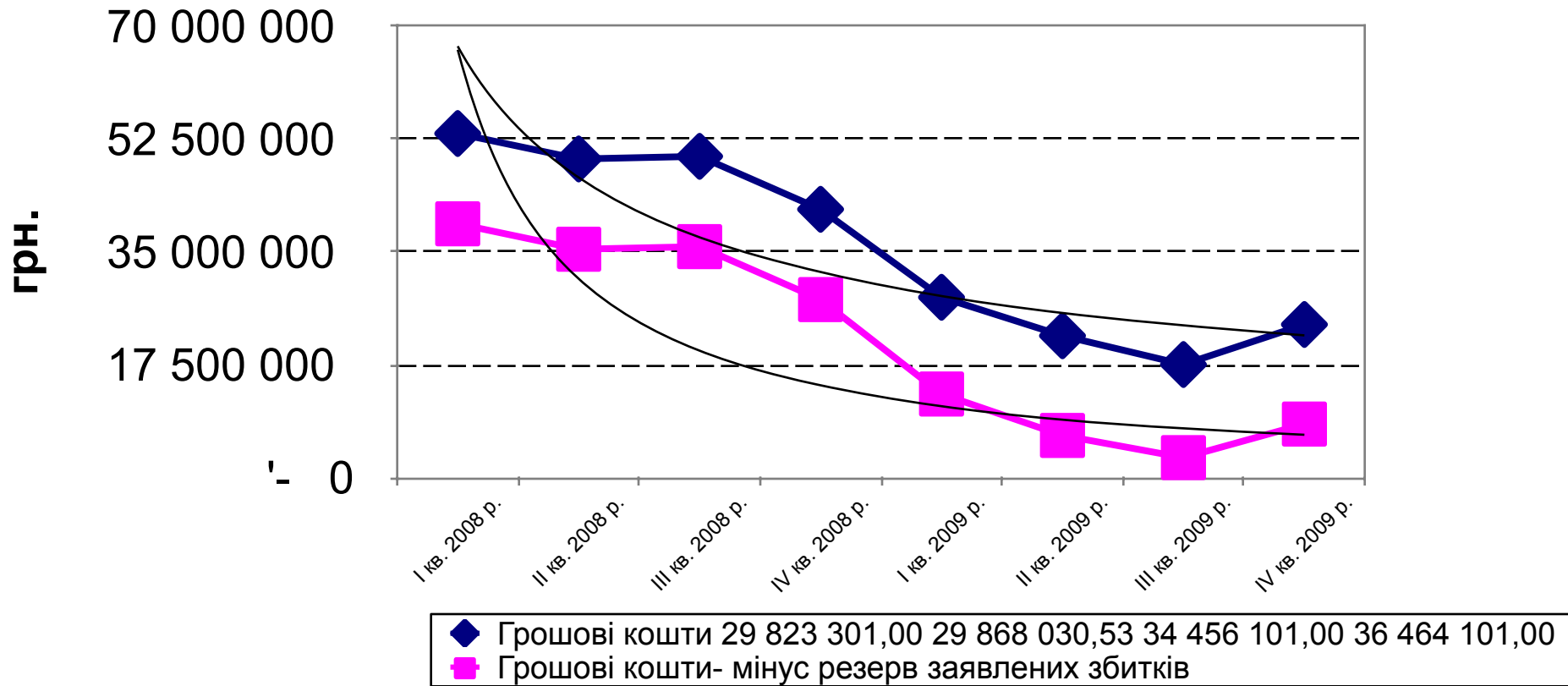
# Таким чином, тренд грошових коштів, кінець року став



# Пам'ятаєте було: тренд грошових коштів



# Стало: тренд грошових коштів, кінець року



# Мої помилки в антикризовому управлінні

- В антикризовому управлінні, як в математиці є задача або мета, де в лівому боці: **дано**: перелік того що є, після підкреслення знак питання: **що треба вирішити (мета) ?**, а в правому – алгоритм (модель) вирішення цієї задачі.
- Вважаю, що роль лідера в критичній ситуації дуже велика, це так як в Українському законодавстві: персональну відповідальність за все несе керівник, ну і, Головний бухгалтер. Раніше думав, що Команда.
- Завжди не хотів, щоб про мене погано думали, хотів бути «добрим» та «людяним», а це заважає управлінню компанією. В кризових ситуаціях треба бути рішучим і не думати: що про тебе подумують співробітники. Час розставляє крапки над «і», розсудить хто правий, а хто винен.
- В акціонерних товариствах діє правління – Повинно бути НЕ БІЛЬШЕ ТРЬОХ осіб, де голос Голови правління є вирішальним

# Мої помилки в антикризовому управлінні



- Визначити КРИТИЧНО ВАЖЛИВИХ ЛЮДЕЙ у кожному підрозділі, при чому це люди не ті, що гарно вдягнені, гарно говорять, чи красиві ззовні, чи говорять, що хоче чути керівник, чи часто спілкуються з вами. КРИТИЧНО важливі співробітники вони інші і завдання менеджера їх знати.
- Якщо ти найнятий менеджер і робиш це для власника, повинна бути інша мотивація, яку не повинні знати в компанії її співробітники. Оскільки і мети не досягнеш і співробітники будуть думати: о це заробляє, а нам скорочує витрати. Я оціню співвідношення грошові ресурси та інтелект менеджера (лідера) 1 :1 або 50 на 50.
- В кризовий момент стоїть завдання: бути? чи не бути?, і якщо компанія продовжує працювати власник бізнесу швидко забуває, що було зроблено на початку. Забуває домовленості, обіцянки тощо.
- Чекав підтримки / похвали від акціонерів, але їх це не цікавило. Тут краще придумати собі особисто мотивацію, а вона може бути це тільки результати роботи компанії та фінансові показники та початі проекти. Треба навчитися самого себе мотивувати (досвід).



# І на останок, закінчення Stories:

Щоб виростити емоційно здорових дітей треба правильно їх виховувати в будь якому віці.

Іцхак Калдерон Адізес\*

- Бути відкритим та чесним
- Курувати та не «пускати на самотік»
- Скорегувати штатний розпис
- Керувати фінансовими результатами, а не процесами
- Керувати процесом для результатів
- Діяти, чекати
- Автократично керувати – значить бути сильним, рішучим і справедливим, не чекати, що хтось допоможе крім акціонерів/засновників



страхова компанія  
ПРЕСТИЖ



**Необхідно діяти -  
ПОВІРТЕ!!!  
Вам ніхто  
не допоможе  
з зомбоящика**

**Тому що:**

- 51 з найбільших економік світу – компанії, а не країни 200 найбільших корпорацій світу відповідають за 28% глобальної економічної діяльності
- На 500 найбільших корпорацій світу припадає 70% світової торгівлі

**Допоможе системна та кропітка робота!  
Також, лояльні до вас і ситуації  
співробітники**



Бажаю вам мудрості, терпіння,  
не бути в «рожевих окулярах»  
та подолати виклики  
сьогодення.

*Євгеній Бридун*



Звичайно, це тільки «ескізи» того, як треба діяти, можу надати рецепти, звичайно, кожний з цих кроків треба деталізувати.

**Дякую за увагу!**

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
“СТРАХОВА КОМПАНІЯ “ПРЕСТИЖ”  
prestige-ic.com.ua  
тел./факс: (044) 38-39-145  
e-mail: [Y.Brydun@prestige-ic.com.ua](mailto:Y.Brydun@prestige-ic.com.ua)

[facebook](#) | [LinkedIn](#) | [Prestige IC](#)