

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 10, 2010

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 65.011.1

O. С. Сергійчик,

асpirant, Київський національний університет будівництва і архітектури

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Проаналізовані ключові особливості антикризового управління. Розглянуті інструменти і переваги оперативного управління. Розглянута стабілізаційна програма: підходи до виведення підприємства з кризи. Розглянуті основні принципи, реалізація яких необхідна під час формування системи оперативного управління.

Annotation. Analyzed key features of crisis management. Considered tools and benefits of operational control. Considered stabilization program: approaches to the withdrawal of companies from the crisis. The basic principles, which require implementation during the formation of operational control.

Ключові слова: Криза, антикризове управління, оперативне управління, стабілізаційна програма.

Key words: Crisis, crisis management, operational control, stabilization program.

Актуальність теми

Однією з найважоміших проблем сучасного етапу розвитку економіки України є створення сприятливих умов для ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. Трансформація організаційної структури економіки супроводжується підвищеннем рівня вимог до керівників будівельних підприємств, більшість з яких не змогла швидко пристосуватись до нових складніших умов. Це стало однією з причин того, що значна кількість будівельних підприємств в Україні опинились у кризовому стані: у них відсутній достатній економічний потенціал для досягнення успіху, вони знаходяться під загрозою неплатоспроможності, працюють у неприбутковій зоні або є банкрутами. Отже, наведені причини обумовили потребу упровадження підприємствах специфічного виду управління – антикризового.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми антикризового управління будівельним підприємством не знайшли відповідного відображення сучасним потребам в наукових дослідженнях. Наявна науково-практична література присвячена переважно антикризовому управлінню в цілому. Даною проблемою займалися ряд закордонних та вітчизняних вчених-економістів, роботи яких присвячені проблемам антикризового управління та прогнозування кризового стану підприємства, серед яких необхідно відзначити таких авторів як Альтман Е., Базаров Г.З., Бівер В.Г., Блінова У., Градов..А.П., Грязнова А.Г., Зайцева Н.А., Ковалев В.В., Коротков Е.М., Ларінов І.К., Сажина М.А., Симігалов І.А., Уткін Е.А., Фомін Я.П. та ін. З переходом України до ринкових відносин, з'явилися роботи вітчизняних авторів, що зробили істотний внесок у розвиток теорії менеджменту та антикризового управління підприємством. Серед них необхідно зазначити праці таких вчених, як Ареф'єва О.В., Амосов О.Ю., Бабич В.П., Біловол Р.І., Бланк І.О., Василенко В.А., Довбня С.Д., Дмитренко А.І., Егоров П.В., Іванова Н.Ю., Літвін.Н.М., Лисенко Ю.Г., Мозенков О.В., Олексієнко Н.В., Пушкар О.І., Рамазанов С.К., Садеков А.А., Ситник Л.С., Соколова Н.М., Степаненко О.П., Тарасенко Л.М., Тимашова Л.А., Цурік В.В. та ін.

Слід відмітити, що низка питань стосовно саме антикризового управління залишається нерозглянутою повною мірою, а саме: потребують уdosконалення теоретико – методичні положення антикризового управління, аспекти практичного застосування підходів і методів щодо визначення видів фінансової кризи на будівельних підприємствах.

Мета статті

Мета статті полягає в дослідженні оперативного управління активами як інструмента антикризового управління будівельним підприємством. За для

досягнення зазначененої мети були поставлені завдання:

- Розглянути рух грошових коштів в умовах кризи;
- Розглянути маневрування грошовими коштами для ліквідації кризи;
- Проаналізувати систему оперативного управління.

Виклад основного матеріалу.

Криза в широкому сенсі, як зміна підвищувальної тенденції знижувальній невід'ємна характеристика ринкової економіки. Виходячи з цього, будь-яке управління є антикризовим, а зміст і методи ефективного(звичайного) антикризового управління не відрізняються. Очевидно, що, відштовхуючись від нього, складно знайти специфічне визначення антикризового управління. Отже, необхідно звузити поняття кризи, для чого диференціювати його фази. Фази кризи, що відрізняються змістом, наслідками і необхідними заходами щодо їх усунення.

Перша - зниження рентабельності та обсягів прибутку будівельного підприємства (криза в широкому сенсі). Наслідком цього є погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів інвестування будівництва. Рішення проблеми може лежати як в області стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності).

Друга - збитковість виробництва. Наслідком служить зменшення резервних фондів підприємства (якщо такі є - в іншому випадку відразу настає третя фаза). Рішення проблеми лежить в області стратегічного управління і реалізується, як правило, через реструктуризацію підприємства.

Третя - виснаження або відсутність резервних фондів. На погашення збитків підприємство направляє частину оборотних коштів і тим самим переходить в режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, так як відсутні кошти на її проведення. Потрібні оперативні заходи щодо стабілізації фінансового становища підприємства і вишукування коштів на проведення реструктуризації. У разі неприйняття таких заходів або їх невдачі криза переходить у четверту фазу.

Четверта - неплатоспроможність. Підприємство досягло того критичного порогу, коли немає коштів профінансувати навіть скорочене відтворення і (або) платити за попередніми зобов'язаннями. Виникає загроза зупинки будівництва і (або) банкрутства. Необхідні екстрені заходи з відновлення платоспроможності підприємства та підтримання будівельного процесу.

Таким чином, для третьої і четвертої фаз характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування підприємства, що вимагають термінових вимушених заходів. Ключовим моментом тут є настання або наближення неплатоспроможності. Саме ця ситуація і повинна бути об'єктом антикризового управління.

Економічна формула кризи. Отже розглядаємо кризу як безпосередню загрозу виживання підприємства. Тут є два аспекти - зовнішній і внутрішній. Зовнішній полягає в здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг обігових коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами - виплати та обслуговування боргів. Внутрішній - у здатності забезпечити обсяг обігових коштів, необхідних для ведення будівельної діяльності. Підтримання величини оборотних коштів на відповідному рівні здійснюється за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства. Таким чином, в економічному сенсі криза означає дефіцит грошових коштів для підтримки поточного виробничої і фінансової (кредитори) потреб в обігових коштах. Цьому визначенню відповідає наступне нерівність, що представляє, на мій погляд, економічну формулу кризи:

Грошові кошти = (Поточна господарська потреба в оборотних коштах + Поточна фінансова потреба в оборотних коштах)

Поточна фінансова потреба в оборотних коштах (ПФП) - найбільш проста і зрозуміла частина формули. ПФП визначається як сума майбутніх на момент розрахунку формулі виплат з повернення боргів (включаючи відсотки за ними), а також штрафів і пені (у разі прострочених платежів) за планований період. Покривається грошовими коштами або прийнятними для кредиторів за змістом і умовами взаємно заліковими операціями.

Поточна господарська потреба в оборотних коштах (ПГП) являє собою різницю між сумою виробничих і невиробничих витрат на планований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства в межах розмірів, передбачених кошторисом, з іншого.

Визначення критичного значення ПГП, неможливість забезпечення якого є критичним, залежить від галузевої принадлежності та інших особливостей підприємства. Обсяг постійних (накладних) витрат не може служити однозначним критерієм критичного значення потреби в оборотних коштах, оскільки може бути скоректований. ПГП покривається грошовими коштами або прийнятними для підприємства з утримання та умов взаємозалікові операціями (тобто поставкою в потрібні терміни за прийнятною ціною саме тих товарів та послуг, на які і були б витрачені грошові кошти підприємства).

Грошові кошти - власне грошові та еквівалентні їм кошти (в даний час до 85% всіх розрахунків здійснюється взаємно заліковими схемами). Саме сума грошових коштів є показовою для визначення кризового стану підприємства.

По-перше, кожна взаємно залікова операція може бути досить легко приведена до грошової оцінки (з урахуванням вартісних і часових втрат). По-друге, конкретні короткострокові активи сильно відрізняються за ступенем ліквідності. Так, дебіторська заборгованість може бути безнадійно незалежно від формальних термінів і зобов'язань щодо її погашення, а готовий будівельний об'єкт - мертвим вантажем. При цьому їх наявність ніяк не забезпечує реальної платоспроможності підприємства, яку в кінцевому підсумку визначають саме грошові кошти.

Фактор часу. Час завжди має економічну ціну, однак в умовах кризи він розраховується на абсолютно інших підставах, ніж, скажімо, при аналізі інвестиційного проекту. Так, прострочений платеж на суму 500 мінімальних розмірів оплати праці (МРОП) через 3 міс. може обернутися обвалом всіх зобов'язань підприємства, навіть тих, які повинні бути погашені через кілька років.

Ціна часу враховується в стандартних процедурах дисконтування, що застосовуються у фінансових розрахунках в будівництві. Ці процедури засновані на

зменшенні величини майбутнього грошового потоку на деяку величину, що знаходиться в степеневій залежності від тривалості очікування надходження коштів і ставки дисконтування. Остання враховує темпи інфляції і плату за інвестиційний ризик. Її величина є ключовим аспектом фактора часу. Для економік розвинених країн характерні дисконктні ставки в 5-7%.

Величина ставки дисконтування в першу чергу пов'язана з періодом можливого передбачення економічної ситуації. Чим він коротший, тим вона вища. Умова стабільності дозволяє досить далеко прогнозувати економічну ситуацію. Тим часом для кризового підприємства період передбачення обмежений моментом прийняття арбітражним судом рішення по процесу про банкрутство. Втім, питання ціни часу є предметом окремого розгляду.

Інший важливий, в тому числі з психологічної точки зору, аспект фактора часу в умовах кризи полягає в тому, що у "падаючого" підприємства немає майбутнього. Якщо через 3 міс. підприємство опиниться відповідачем по арбітражному процесу про банкрутство, то будь-які плани набувають абстрактний характер. Якщо підприємство подолає кризу, тоді у нього з'явиться майбутнє, причому значно відрізняється від "до кризового", яким необхідно пожертвувати для порятунку.

Причини кризи та напрямки виходу з неї. Криза підприємства в будівництві викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколошнього середовища, що в свою чергу обумовлено невірною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, слабким адаптацією до вимог ринку.

Способом вирішення подібних проблем або усунення самої можливості їх виникнення є реструктуризація підприємства, проведена на основі ретельно розробленої стратегії. Однак реструктуризацію в повному обсязі необхідно і можливо проводити лише при перших ознаках кризи, що насувається (тобто на першій, не пізніше - другої фазі), тоді як у зоні "блізького" банкрутства ні часу, ні коштів на неї вже немає. Отже, перед підприємством, що прагнуть вийти з кризи, стоять дві послідовні завдання:

- усунути наслідки кризи - відновити платоспроможність і стабілізувати фінансовий стан підприємства;
- усунути причини кризи - розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою недопущення повторення кризових явищ у майбутньому.

Сама реструктуризація - інструмент "нормального" управління, вона побудована на його принципах і слабо пов'язана з власне антикризової специфікою. Інструментом ж антикризового управління є, в нашому розумінні стабілізаційна програма.

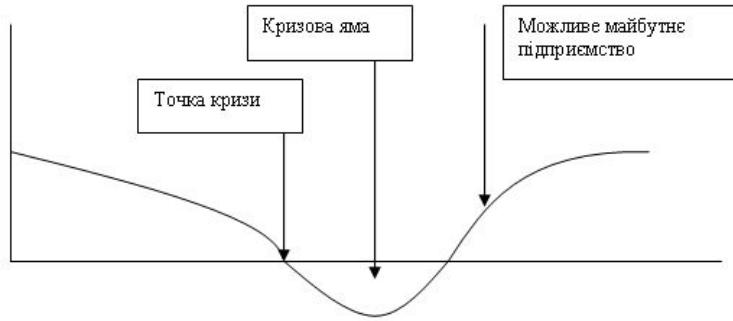
Стабілізаційна програма: підходи до введення будівельного підприємства з кризи

У стабілізаційну програму повинен входити комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства. Терміни її здійснення для підприємства, що знаходиться в зоні "блізького" банкрутства, вкрай обмежені, адже резервних фондів у нього вже, як правило, немає, а фінансові вливання ззовні виключені. Саме тут починають проявлятися принципові відмінності антикризового управління від звичайного. Ці відмінності полягають у зміні критеріїв прийняття рішень.

Критерії прийняття рішень в умовах антикризового управління у будівництві. У рамках "нормального" управління даний критерій можна звести до досягнення стратегічних цілей розвитку в довгостроковому аспекті і максимізації прибутку в короткостроковому. При переході підприємства в кризовий стан довгостроковий аспект втрачає свою актуальність ("немає майбутнього"), а в короткостроковому аспекті критерієм стає максимізація або економія грошових коштів.

При цьому максимізація грошових коштів може і повинна здійснюватися заходами, не прийнятими з позиції звичайного управління. Антикризово допускає будь-які втрати (у тому числі і майбутні), ціною яких можна доМогтися відновлення платоспроможності підприємства сьогодні. З фінансової точки зору це можна проілюструвати за допомогою графіка. Наступ кризи означає перевищення витрачання грошових коштів над їх надходженням в умовах відсутності резервів покриття.

Сутність стабілізаційної програми полягає у маневрі грошовими коштами для заповнення розриву між їх витрачанням і надходженням. Маневр здійснюється як вже отриманими й матеріалізувати в активах підприємства засобами, так і тими, що можуть бути отримані, якщо підприємство переживе кризу.



Мал. 1а. Графік руху грошових коштів в умовах кризи

Заповнення "кризової ями" може бути здійснене і збільшенням надходження грошових коштів (максимізацією), і зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією). Розглянемо заходи стабілізаційної програми, які забезпечують виконання цього завдання.

Збільшення грошових коштів засноване на переведенні активів підприємства в грошову форму. Це вимагає рішучих і нерідко шокуючих звичайного керівника підприємства кроків, тому що пов'язано зі значними втратами. Методи визначення прийнятного рівня втрат (дисконту) у даній статті не розглядаються,

проте відзначимо, що втрати неминучі.

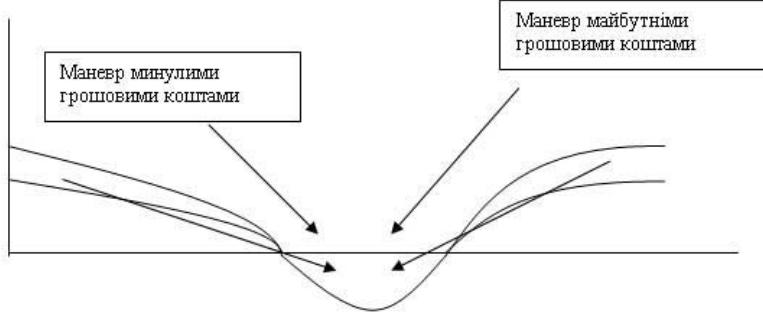
Продаж короткострокових фінансових вкладень - найбільш простий і сам собою напрошується крок для мобілізації грошових коштів. Як правило, на кризових підприємствах він вже складений. Ще одне зауваження. В умовах фактичної стагнації фондового ринку дисконт при продажі цінних паперів безглуздо очікувати - вони йдуть за тією ціною, за якою їх готові купити.

Продаж дебіторської заборгованості також очевидна і робиться в даний час багатьма підприємствами. Специфіка цього заходу в рамках стабілізаційної програми полягає в тому, що дисконти тут можуть бути набагато більше, аніж уявляється керівництву кризового підприємства. У деяких випадках розрахунковий дисконт може складати 100%, що, як і у випадку з короткостроковими фінансовими вкладеннями, означає продаж за будь-якої запропонованої ціною.

Продаж готових будівельних об'єктів складніше, тому що, передбачає продаж зі збитками. Однак, як вже зазначалося, суть стабілізаційної програми полягає у маневрі грошовими коштами. Збитки в даному випадку є пожертва частиною отриманих у минулому грошових коштів, а проблеми зі сплатою податків при такій реалізації закриваються зменшенням можливих майбутніх надходжень.

Продаж надлишкових виробничих запасів. Наявність на складі сировини А на місяць є надлишковим запасом, якщо сировини Б залишилося на один тиждень, а грошей для його закупівлі немає. Тому для забезпечення виробництва необхідно реалізувати частину запасів сировини А, навіть за ціною нижче купівельної і незважаючи на те, що через деякий час його знову доведеться закуповувати, ймовірно, за більш високою ціною. Це ще один приклад маневру минулими і майбутніми грошовими коштами.

Продаж інвестицій може виступати як зупинка поточних інвестиційних проектів з продажем об'єктів незавершеного будівництва та невстановленого обладнання або як ліквідація участі в інших підприємствах (продаж часток). Рішення про продаж інвестицій приймається на підставі аналізу строків та обсягів повернення коштів на вкладений капітал. При цьому стратегічні міркування не відіграють визначальної ролі - якщо конкретний інвестиційний проект почне давати віддачу за межами горизонту антикризового управління, він може бути ліквідований. Збереження довгострокових інвестиційних проектів в умовах кризи - вірний шлях до банкрутства.



Мал. 2а. Маневрування грошовими коштами для ліквідації кризи

Створення системи оперативного управління

В будь-якій комерційній організації в усьому світі виникає проблема управління активами в короткостроковому періоді. Це пов'язано з тим, що під впливом різних факторів активи перебувають у динамічному стані, тобто сукупність їх характеристик постійно змінюється.

Для найбільш ефективного управління будівельне підприємство повинно сформувати контур оперативного управління, до якого можуть бути віднесені завдання, безпосередньо пов'язані з реалізацією будівельних планів. Серед цих завдань можна виділити такі завдання як постачання, складський облік, продаж приміщень. Завдання техніко-економічного планування та технічної підготовки орієнтовані на будівельну діяльність. При цьому, створення контуру має бути спрямоване на вирішення наступних цілей:

1. Формулювання поточних завдань.
2. Тимчасова організація діяльності будівельного підприємства.
3. Повне, доцільне і рівномірне використання всіх ресурсів будівельного підприємства.
4. Мінімізація зв'язування обігових коштів.
5. Створення умов для розвитку підприємства, його організаційної структури.

Розглянемо коротко ці цілі.

Формулювання поточних завдань. При здійсненні повсякденної діяльності у зв'язку з впливом зовнішніх і внутрішніх впливів стан підприємства схильний постійним коливанням. У зв'язку з цим часто виникає необхідність вирішення якогось набору завдань для стабілізації його діяльності. Для фіксації дій та попередження небажаних впливів може здійснюватися процедура короткострокового планування повсякденної роботи, поточний моніторинг і контролінг діяльності.

Тимчасова організація діяльності підприємства. Відповідно зі сказаним вище, в якості реакції на тривалі коливання керівництво підприємства може прийняти рішення про переход на тимчасові режими роботи, для цього може бути створена тимчасова організація роботи, плани-графіки будівництва та ін.

Повне, доцільне і рівномірне використання всіх ресурсів підприємства. За наявності обмеженого набору та обсягу наявних у розпорядженні підприємства ресурсів постійно виникає необхідність оперативного перекидання найбільш дефіцитних з них на найбільш важливі будівельні об'єкти, затверджені в рамках загальної стратегії підприємства. У зв'язку з цим основним критерієм перерозподілу ресурсів виступає їх повне, доцільне і рівномірне використання.

Мінімізація зв'язування обігових коштів. На мою думку, найбільш показовою характеристикою ефективності використання оборотних коштів є їх оборотність, тобто кількість так званих оборотів виду оборотних активів. У зв'язку з цим, економічно недоцільним є зв'язування обігових активів, що виражаються в зменшенні швидкості їхнього обороту. Таким чином, одним з основних завдань антикризового управління активами підприємства є підвищення їх оборотності, наприклад за рахунок грамотної логістики та чіткого використання людських ресурсів.

Створення умов для розвитку підприємства, його організаційної структури. Ресурси підприємства, які витрачаються на основну діяльність, повинні бути розподілені таким чином, щоб існував резерв на власний розвиток, здійснення наукових розробок та інші заходи, що дозволяють зміцнити становище на ринку, створити нові будівельні майданчики, отримати нові підряди.

Основою контуру оперативного управління є система оперативного управління, створена відповідно до вимог, що пред'являються до традиційних схем управління. У рамках таких схем управління розглядається, як процес вироблення і здійснення керуючих впливів суб'єктом управління.

Розглянемо основні принципи, реалізація яких необхідна під час формування системи оперативного управління:

1. Принцип своєчасності.
2. Принцип раціональної точності.
3. Принцип утруповання.
4. Принцип делегування повноважень.
5. Принцип адаптації.

Принцип своєчасності полягає в оперативному реагуванні суб'єктом управління на зміни інформації про функціонування об'єкта управління. Рішення повинні прийматися своєчасно, тобто реакція на подію повинна здійснюватися в термін, необхідний для ефективного вирішення виниклої проблеми.

Принцип раціональної точності полягає в тому, щоб витрати на вирішення проблеми не перевищували тих можливих втрат або збитків, якими загрожує подія, що мала місце.

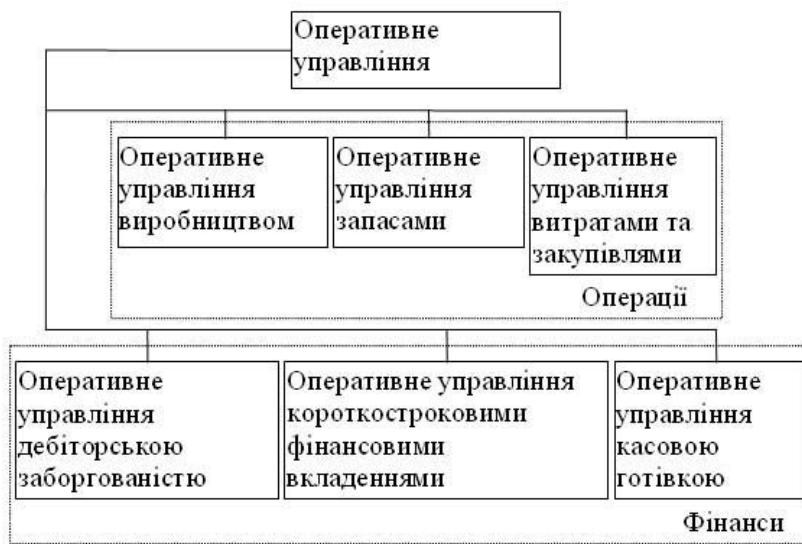
Принцип утруповання полягає в тому, що деякі проблеми або події у діяльності будівельного підприємства можуть бути згруповані для їх найбільш ефективного вирішення.

Принцип делегування повноважень зводиться до того, щоб керівник певного рівня не опускається до проблем більш низького рівня і займається тільки проблемами відповідної складності.

Принцип адаптації дозволяє застосовувати деякі стандартні набори дій при вирішенні типових проблем, тобто адаптувати типові ходи для вирішення типових проблем.

Таким чином, на мій погляд, з метою підвищення ефективності при здійсненні поточної діяльності підприємства повинна функціонувати система оперативного управління його активами.

Оперативне управління - цілеспрямований вплив на об'єкт управління для стабілізації поточного стану та приведення основних характеристик об'єкта у відповідність зі стратегією його діяльності.



Мал. 1. Аспекти системи оперативного управління

Розглянемо оперативне управління як управління в короткостроковому періоді, тому основна увагу при здійсненні заходів оперативного управління керівництву підприємства необхідно приділити управлінню оборотними активами. У зв'язку з цим можуть бути виділені основні аспекти оперативного управління, а процес оперативного управління має полягати в здійсненні декількох паралельних процесів (мал. 1). Розглянемо перераховані аспекти більш докладно.

Сутність основних аспектів оперативного управління

Оперативне управління будівництвом (ОУБ) здійснюється на основі планів-графіків по об'єктах в рамках системи ОУБ (мал.. 2)



Мал. 2. Структура системи оперативного управління будівництвом

Система ОУБ може бути єдиною для всіх будівельних майданчиків, однак, вона має враховувати специфічні особливості конкретного об'єкта і чітко описувати технологічні процеси. Наприклад, якщо в рамках будівельного підприємства здійснюється будівництво кількох об'єктів, то уніфікована система оперативного управління дозволить скоротити витрати на використання унікальних методів, а також дозволить стандартизувати процедури прийняття рішень.

Оперативне управління запасами.

При оперативному управлінні запасами необхідно застосовувати прийоми логістики, до завдань якої відносяться:

- моніторинг запасів;
- забезпечення запасів;
- план на обладнання;
- служба даних.

У рамках перерахованих процедур необхідно підтримувати мінімальний рівень запасів, необхідних для здійснення будівництва. Для цього створюється підсистема автоматизованого контролю запасів, у функції якої входить:

- контроль руху запасів;
- партійний облік;
- визначення критичної кількості та замовлення.

Відповідно до цього структура логістичної схеми, орієнтована на оперативне управління ефективністю запасів, може мати наступний вигляд (мал. 3)



Мал. 3 Структура логістичної схеми

Оперативне управління витратами та закупівлями

У рамках оперативного управління витратами і закупівлями повинні бути в першу чергу вирішенні завдання забезпечення матеріалами, обладнанням, інструментом, пристроями, матеріалом загального призначення і т. д., тобто всім необхідним для будівництва (рис. 8).



Мал. 4. Структура контуру оперативного управління закупівлями

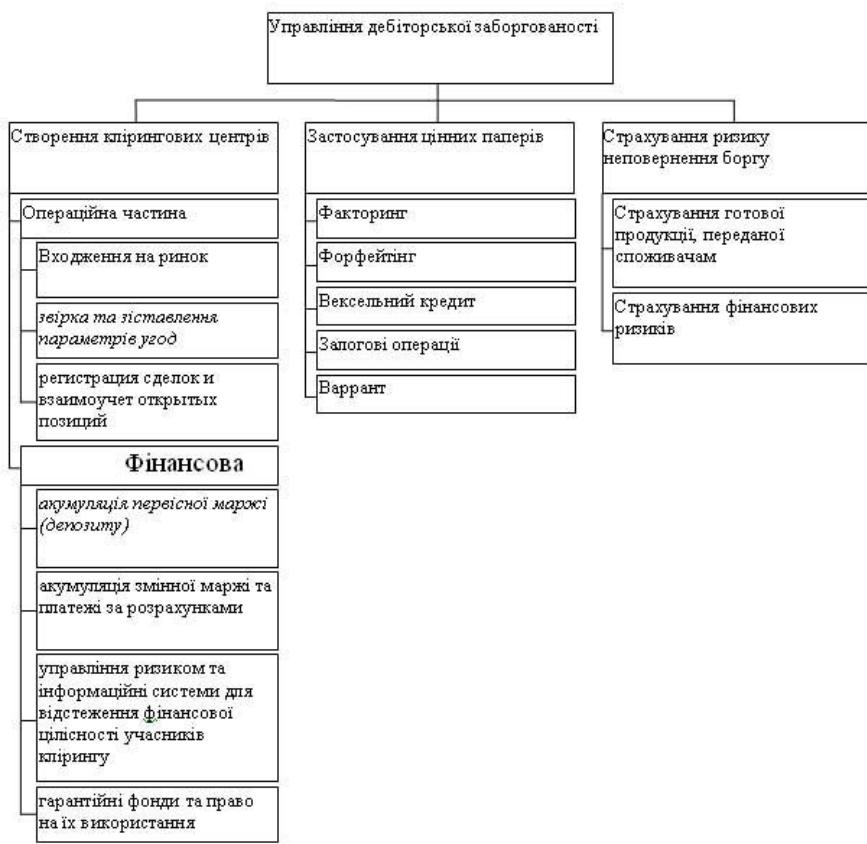
При цьому обов'язкові витрати на підтримання в порядку будівельних майданчиків, території, постачання всім необхідним для функціонування управлінського апарату та виконання зобов'язань перед замовниками і споживачами.

У зв'язку з вищесказаним, управління витратами - це вміння скорочувати використання ресурсів і збільшувати віддачу від них. Тому для здійснення оперативного управління витратами необхідно:

- знання того, де, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси будівельного підприємства;
- прогнозування того, де, для чого і в яких обсягах необхідні додаткові фінансові ресурси;
- вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів.

Оперативне управління дебіторської заборгованості підприємства

Сутність оперативного управління дебіторською заборгованістю полягає у здійсненні заходів по поточному управління боргами споживачів будівельного підприємства. Для цього можуть застосовуватися різні методи (мал.. 5), спрямовані на зниження ризиків та підвищення поточної ліквідності боргів.



Мал. 5 Методи управління дебіторською заборгованістю

З метою максимізації припливу грошових коштів підприємства необхідно розробити систему договірних взаємовідносин з контрагентами, застосовуючи гнуучкі умови і форми оплати, до яких відносяться:

- передоплата, при якій може бути встановлена мінімальна ціна продажу;
- часткова передоплата, яка поєднує передоплату і продаж товарів у кредит;
- передача на реалізацію, яка передбачає що продавець зберігає права власності на реалізовані товари, поки не отримає повну суму оплати за них;
- виставлення проміжного рахунку, яке зазвичай використовується при довгострокових контрактах для забезпечення регулярного припливу грошових коштів у міру виконання окремих етапів роботи;

банківська гарантія, яка передбачає, що банк буде відшкодовувати необхідну суму у випадку невиконання дебітором своїх зобов'язань; застосування гнучких цін, які можуть бути прив'язані до різних індикаторами, наприклад, до загального індексу інфляції або до курсу долара, гнучка ціна використовується для захисту підприємства від інфляційних збитків або збитків за курсовими різницями.

При цьому під поточною ліквідністю розуміється ймовірність повернення суми боргу, тобто:

$$\Pi_D = P_{\text{возвр}}$$

де,

Π_D - ліквідність боргу;

$P_{\text{возвр}}$ - ймовірність повернення боргу.

Операцівне управління короткостроковими фінансовими вкладеннями

Для здійснення операцівного управління фінансовими ресурсами необхідно сформувати один або кілька інвестиційних портфелів, а потім грамотно управліяти ними (заходи з управління портфелем наведені на Мал. 6).

В даний час у світовій практиці використовуються два варіанти організації управління інвестиційним портфелем. Перший - це виконання всіх управлінських функцій, пов'язаних з портфелем, його власником на самостійній основі. Другий варіант - це передача більшої частини функцій по управлінню портфелем іншій особі у формі трасту.



Мал. 6. Структура управління портфелем інвестиційних проектів

В ході всього інвестиційного процесу необхідно проводити техніко-економічне обґрунтування і здійснювати чіткий аналіз інвестицій, результатом якого стає розробка принципів формування інвестиційної портфелю підприємства. В цілому, можна зробити висновок, що інвестиційна активність підприємства визначається, перш за все, обсягами коштів, які воно може мати.

Науково обґрунтовано виборів оперативної системи управління

Комерційний успіх підприємства, на нашу думку, визначається наступними основними характеристиками:

Раціоналізмом:

- раціональна організація будівництва;
- зниження витрат на допоміжні заходи;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

Стратегією управління підприємством:

- зростання і поглиблення спеціалізації будівництва;
- організаційна структура по функціям;
- механізм управління - ефективний контроль на всіх рівнях;
- кадри: технічно компетентні, добре знають економіку і організацію, чітко виконують плани й вказівки.

Таким чином, основна мета системи операцівного управління - досягти успіхів не всередині, а поза будівельного підприємства. Для цього може бути використаний ситуаційний підхід до управління, заснований на наступних положеннях:

як вдало підприємство пристосується до зовнішнього оточення: технічно, економічно, політично;

чи зуміє підприємство розпізнати загрози для свого існування;

стійко чи підприємство до несприятливих зовнішніх впливів;

чи зможе підприємство витягти максимум прибутку з становища, що склалося;

яка організаційна культура: усталені цінності, індивідуальні та групові норми поведінки, типи взаємодії і т. д.?

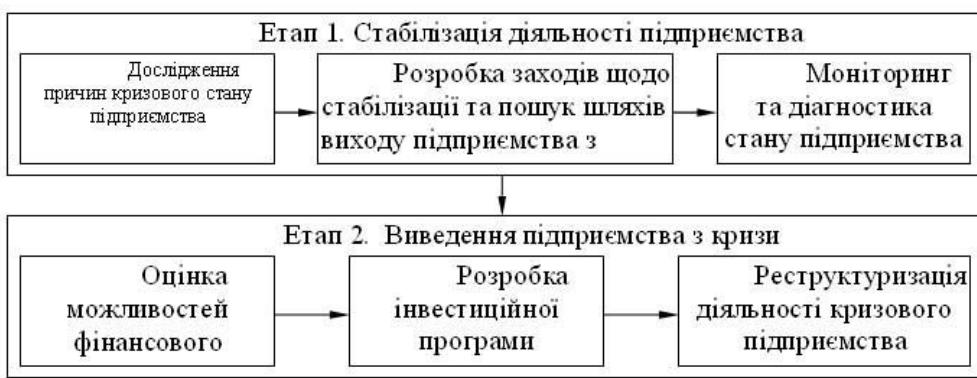
У цьому зв'язку можна виділити чотири складові частини системи операцівного управління активами підприємства:

1. Управління на основі контролю за виконанням.

2. Управління на основі екстраполяції (темпу прискорення змін).
3. Управління на основі передбачення змін тенденцій і реакції на них.
4. Управління на основі гнучких екстрених рішень, коли завдання виникають стрімко і їх неможливо вчасно передбачити - управління по слабких сигналах, яке тільки ще формується.

Комплексна програма антикризового управління

На основі механізмів оперативного управління розробляється комплексна програма антикризового управління, яка повинна включати заходи щодо позасудового оздоровленню підприємства з метою виведення його з кризи. На мою думку система заходів антикризового управління може мати наступний вигляд (мал. 7)



Мал. 7. Структура системи заходів антикризового управління

Основні складові програми, як виявляються з мал. 7, покликані не тільки стабілізувати діяльність підприємства, але і підвищити його ефективність, тобто максимально віддалити від стану банкрутства. Як вже було сказано, такий підхід обумовлений не лише суб'єктивними уявленнями про антикризовому управлінні, а й багатим вітчизняним і зарубіжним досвідом, що має багаторічні напрацювання і апробацію.

Висновок

Отже, антикризове управління будівельним підприємством, дійсно відрізняється від управління в звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток і виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи первого націлені виключно на подолання вже назрілого кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу.

Були виділені дві великі групи причин кризи на підприємстві: зовнішні і внутрішні. Однак більшість криз на підприємствах виникають через такого внутрішнього чинника як криза управління. Антикризовий керуючий у своїй діяльності повинен в основному виправляти помилки допущені менеджерами підприємства.

Критерії прийняття рішень в антикризовому управлінні повинні відрізнятися від критерію нормального управління. У рамках «нормального» управління даний критерій можна звести до досягнення стратегічних цілей розвитку в довгостроковому аспекті і максимізації прибутку в короткостроковому. При переході підприємства в кризовий стан в довгостроковому аспекті метою є повна фінансова стабілізація, а в короткостроковому аспекті критерієм стає максимізація або економія грошових коштів. Виходячи з цього критерію і буде свою роботу антикризовий керівник.

Програма антикризового управління повинна складатися з трьох етапів:

1. усунення неплатоспроможності;
2. відновлення фінансової стійкості;
3. забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

Література

1. Копилиук О.І., Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств. – К.: ЦУЛ, 2005. – 166 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. - К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2004. - 580 с.
3. Салига С.Я., Дацій О.І., Нестеренко Н.В., Серебряков О.В. Управління фінансовою санацією підприємства: Навч.посібник для студентів вищих навч.закладів. - К.: ЦНЛ, 2005. - 237с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 196 с.
5. Антикризисный менеджмент/ Под ред. проф. Грязновой А.Г. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» изд-во ЭКМОС 1999. – 368 с.

6. Благодєлєва-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств: Навчальний посібник. – К.: Ніка-Центр 2006. – 248 с.
7. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга Ника-Центр 2006. – 672 с.
8. Василенко В.О. Антикризисное управление предприятием: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ 2003. – 504 с.
9. Градов А.П. Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – Киев: Вища школа 1996. – 235 с.
10. Дайлє А. Практика контроллінга: Пер. с нем./ под ред. М.Л.
11. Лукашевича Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика 2003.– 336 с.
12. Друри К. Учет затрат методом стандарт-костс. – М.: Аудит ЮНИТИ 1998. – 224 с.
13. Іванюта С.М. Антикризисное управление. Навчальний посібник. – К.: Центр учебової літератури 2007. – 288 с.
14. Клейнер Г. Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски стратегии безопасность. – М.: Экономика 1997. - 288 с.
15. Ковалев А.П. Диагностика банкротства. – Москва: АО “Финстатинформ” 1995. – 96 с.
16. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит ЮНИТИ 1998. – 279 с.
17. Лігоненко Л.О. Методика діагностики банкрутства підприємства і напрямки її вдосконалення // Фінанси України. – 2008. - №8. – С.136-147
18. Мараховська К.А. Основи концепції антикризового керування підприємствами в Україні // Фінансова консультація. – 2003. – №15-16. – С. 37-40
19. Паргин Г.О. Загородній А.Г. Ясінська А.І. Управлінський облік: Навч.-метод. посіб. – К.: Знання 2006. – 235 с.
20. Райан Б. Стратегический учет для руководителя/ Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит ЮНИТИ 1998. – 616 с.
21. Солига С.Я. Ляшенко Е.И. Дацій Н.В. Корецька С.О. Нестеренко Н.В. Солига К.С. Антикризисное управление підприємством: Навч. посібник. – К: Центр навчальної літератури 2005. – 208 с.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2010 р.

