УДК 338.22

М. К. АЗАРЧЕНКОВА

Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, Україна

ТЕХНОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БУДІВНИЦТВІ

У статті розглянуто особливості та проблеми антикризового управління на підприємствах будівництва. Визначено зовнішні та внутрішні фактори, які здатні спровокувати кризові явища для підприємства та основні напрями проведення антикризового управління. Доведено тісний зв'язок кризи та ризиків. Доведено, що зміцнення фінансових позицій підприємства на основі антикризового управління можливо з орієнтацією внутрішнього механізму фінансової стабілізації на тривалу перспективу з послідовним переходом до поточного та оперативного планування й управління, нарощуючи, таким чином, антикризовий потенціал організації. Ефективність антикризового управління як інструменту фінансової стабілізації підприємства виражається результатом подолання кризових явищ без істотних втрат для підприємства і можливістю розвиватися йому в майбутньому.

Ключові слова: *технологія, антикризове управління, будівництво, підприємство, механізм.*

Постановка проблеми. Аналіз стану вітчизняної економіки засвідчив, що значна кількість будівельних підприємств не змогла адаптуватись до ринкових умов господарювання. Це стало однією з причин, що велика частка підприємств будівельного комплексу України є збитковою. В умовах високої конкуренції та динамічності зовнішнього середовища особливу важливість набувають питання забезпечення стабільного розвитку і зниження ризиків. Таким чином, в Україні виникла об’єктивна необхідність розвитку антикризового управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи антикризового управління підприємством висвітлено в наукових працях вітчизняних та

© М. К. Азарченкова

зарубіжних вчених, а саме: І. О. Бланка [1], Ю. Є. Гайворонської [2], С. С. Герасименка [3], С. Б. Довбні [4], Н. О. Самарської [5], Л. С. Ситник [6] та інших.

Однак багато питань потребують опрацювання, тому що в процесі економічного розвитку можуть виділятися певні пріоритети антикризового управління, які не є постійними і можуть змінюватися в залежності від конкретної ситуації. Це підтверджує висновок про те, що антикризове управляння є складною категорією, що динамічно розвивається, яка вимагає комплексного, системного підходу до її дослідження.

Метою статті є визначення факторів, які здатні спровокувати кризові явища для підприємства, визначення напрямів проведення антикризового управління та застосування технології антикризового управління на основі фінансової стабілізації будівельного підприємства, яка являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення точки фінансової рівноваги підприємства в майбутньому періоді.

Виклад основного матеріалу. В умовах переходу до ринкової економіки та різкого загострення цілого ряду економічних, соціальних і політичних проблем у багатьох галузях національного господарства України склалася кризова ситуація. Питання про можливість виникнення кризи в діяльності окремих підприємств, тобто на рівні мікроекономіки є риторичним, оскільки підприємства, будучи частиною макроекономіки, підпорядковані її законам і сполучені з закономірностями її розвитку [7].

До того ж, причинами кризового становища економічного суб'єкта можуть стати недосконалість в реалізації функцій і завдань фінансового менеджменту, недостатній досвід комерційної роботи, слабка орієнтація керівництва в правових питаннях та ін. Якщо підприємство працює стабільно, без великих зривів навіть в нестабільній обстановці, у великій мірі це є наслідком раціональної організаційної структури, грамотного керівництва та управління ресурсами економічного суб'єкта. У вкрай складних економічних умовах сучасної України реальних успіхів в антикризовому управлінні можуть домогтися тільки всебічно підготовлені менеджери – новатори, оскільки в кожному конкретному випадку необхідні нестандартні, інноваційні рішення.

Отже, очевидно, що кризи не тільки можливі, вони відображають вла-

сні ритми розвитку кожного окремого підприємства, які під час не збігаються з ритмами загального розвитку або розвитку інших господарських суб'єктів. Доходимо висновку про те, що підприємства мають свій потенціал розвитку, свої умови господарювання і, разом з тим, підкоряються закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи на макрорівні, знаходяться в стані певного ставлення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні внутрішні цикли розвитку.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки його причини, але й різноманітні наслідки: можливе оновлення або руйнування соціально-економічної системи, оздоровлення або виникнення нової кризи. Наслідки кризи можуть вести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу на новий етап розвитку економічного суб'єкта. Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й політикою антикризового управління. Створення системи ефективного антикризового управління підприємством базується на оцінці його вихідного (поточного) стану, що включає: аналіз фінансового стану підприємства; оцінку вартості підприємства.

Аналізуючи стан підприємств будівельної сфери, фактори, здатні спровокувати кризові явища для підприємства, можна поділити на дві групи: незалежні від діяльності підприємства і залежні від діяльності підприємства.

До складу зовнішніх факторів, що не залежать від діяльності підприємства, входять:

– соціально-економічні чинники, які характеризують спад обсягу національного доходу, зростання інфляції та безробіття, уповільнення платіжного обороту, нестабільність податкової системи та регулюючого законодавства, зниження рівня реальних доходів населення;

– ринкові фактори, які характеризують зниження ємності внутрішнього ринку, посилення впливу монопольних структур, істотне зниження попиту, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку, посилення конкуренції;

– ринкові фактори, які характеризують зниження ємності внутрішнього ринку, посилення впливу монопольних структур, істотне зниження попиту, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного

ринку, посилення конкуренції; інші зовнішні чинники, які характеризуються політичною нестабільністю, негативними демографічними показниками, стихійними лихами, погіршенням кримінальної ситуації.

До складу внутрішніх факторів, що залежать від діяльності підприємства, входять:

– чинники, пов'язані з операційною діяльністю, які характеризують неефективний маркетинг і виробничий менеджмент, неефективну структуру поточних витрат, низький рівень використання основних і оборотних коштів, високий розмір страхових і сезонних запасів, недостатньо диверсифікований асортимент продукції, погано організований виробничий процес і низьку продуктивність праці, неконкурентну якість продукції;

– чинники, пов'язані з інвестиційною діяльністю, які характеризують неефективний портфель цінних паперів, високу тривалість будівельно-монтажних робіт, істотну перевитрату інвестиційних ресурсів, невиконання запланованих обсягів прибутку по реалізованих проектах, неефективний інвестиційний менеджмент;

– чинники, пов'язані з фінансовою діяльністю, які характеризують неефективну фінансову політику, високу вартість капіталу, незадовільну структуру активів, надмірну величину позикового капіталу, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, перевищення допустимого рівня фінансових ризиків, неефективний фінансовий менеджмент.

При цьому фактори зовнішнього середовища слід розділити на складові: перша складова – фактори, які впливають на підприємство і на які підприємство може здійснити вплив, друга складова – фактори, які впливають на підприємство, однак на які само підприємство не може здійснити безпосереднього впливу. В разі негативного впливу на підприємства факторів першої складової підприємство повинно таким чином переглянути існуючу стратегію або розробити нову, щоб зменшити негативний вплив факторів на підприємство. В разі негативного впливу на підприємство факторів другої складової підприємство повинно таким чином переглянути існуючу стратегію або розробити нову, щоб компенсувати негативний вплив на підприємство підсиленим впливом інших факторів.

Криза – це переломний етап у функціонуванні підприємства, спровокований дією внутрішніх і зовнішніх чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація кризових явищ і ситуацій підприємств

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ і ситуацій
Приналежність до країни функціонування об'єкта управління	Зовнішні (за межами країни) і внутрішні (у межах країни)
Рівень виникнення	Суб'єкта управління (макрорівневі), галузеві, міжгалузеві, державні, світові
Класифікаційна ознака	Види кризових явищ і ситуацій
Сфера виникнення	Соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, комерційні, виробничі, фінансові, природно-екологічні, демографічні, геополітичні
Ступінь системності	Системні та несистемні (унікальні)
Можливість прогнозування	Прогнозні, частково прогнозні
Ступінь реалізації	Системні та несистемні (унікальні)
Час прийняття рішень з антикризового управління	З наперед вибраною стратегією управління; з прийняттям поточних рішень з антикризового управління
Вплив на діяльність суб'єкта управління	Руйнуючі суб'єкт управління, частково руйнуючі суб'єкт управління, не впливають на суб'єкт управління
За причиною виникнення	З невизначеністю щодо майбутнього, з недоліками інформації, особові (суб'єктивні)

Існує тісний зв'язок кризи та ризиків. Наявність ризику у галузі відображається на економічних результатах підприємств будівельного комплексу України, вимагає від них адекватної реакції на ризик, потребує прийняття негайних оперативних рішень для корегування господарчої політики (рис. 1).

Виділяють такі основні властивості ризиків, що виникають у будівельних підприємств:

– вимірність (можливість передбачення і точність оцінки);

– прогнозованість (можливий результат, наслідки, характер впливу на макроекономічні параметри);

– керованість (можливість встановлення, захисту, регулювання);

– альтернативність (повинні нести в собі кілька варіантів рішень щодо захисту);

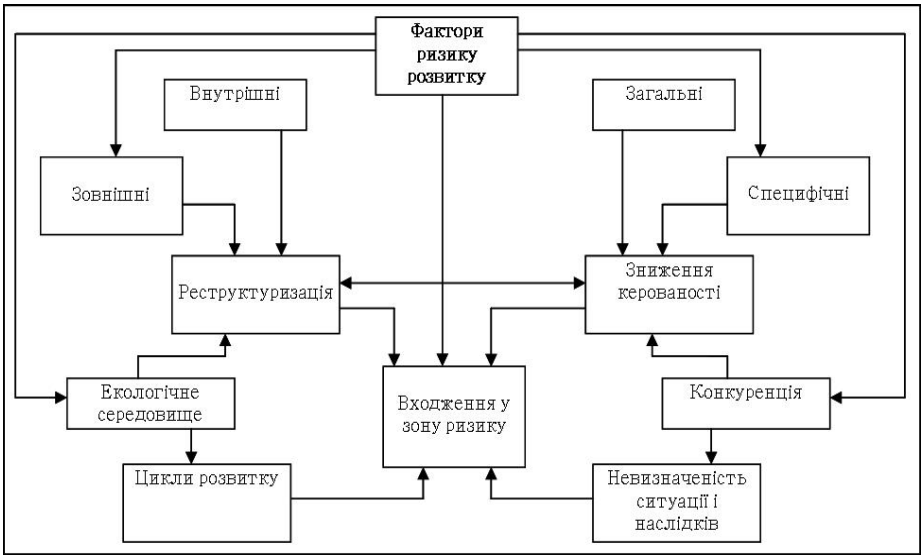

Рис. 1. Фактори ризику у розвитку підприємства

– класифікація (здатність до ідентифікації);

– наявність сфери оточення (джерело, чинники, природа виникнення);

– масштабність (величина впливу, масштаб наслідків);

– реальність прояву (достовірність оцінки, ймовірність виникнення);

– місце впливу (прогноз конкретних мінімальних і максимальних наслідків);

– тривалість дії (постійний, періодичний, тимчасовий) [8].

Антикризове управління проводиться за наступними напрямками:

– виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;

– обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

– визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Технологія антикризового управління з метою профілактики включає в себе:

– визначення умов запровадження профілактичних заходів антикризового управління;

– складання переліку найбільш згубних для підприємства проблем по основних напрямках діяльності;

– формулювання цілей, на які мають бути спрямовані профілактичні заходи;

– розробка примірних сценаріїв антикризового управління для найбільш ймовірних умов виникнення кризи;

– розподіл обов'язків і сфер відповідальності серед представників керівної ланки підприємства;

– розробка прогнозної структури балансу підприємства та порядку переходу до неї в процесі антикризового управління;

– розрахунок потреб у ресурсах всіх видів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах кризи;

– організація інформаційних потоків, обслуговуючих систему антикризового управління;

– вироблення методів проведення антикризових процедур і контроль за їх реалізацією;

– вироблення критеріїв активізації антикризового управління;

– досягнення необхідної швидкості прийняття надзвичайних заходів;

– підвищення якості виконавської дисципліни;

– формування антикризових механізмів, що забезпечують реалізацію профілактичних заходів.

Фінансовий стан слід розглядати як об'єктивну і суб'єктивну категорію. З цієї позиції чинники, які визначають фінансовий стан підприємства, доцільно класифікувати за напрямом підвищення фінансових результатів [9].

Тактичний механізм фінансової стабілізації будівельного підприємства являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення точки фінансової рівноваги підприємства в майбутньому періоді. Принципова модель фінансової рівноваги підприємства має наступний вигляд:

$$Ч_{ПО} + АВ + АК + ВФР_{ІН} = І_{ВД} + ДФ + ПУП + СП + РФ, \qquad (1)$$

де $Ч_{ПО}$ – чистий операційний прибуток підприємства;

АВ – сума амортизаційних відрахувань;

АК – сума приросту акціонерного (пайового) капіталу при додатковій емісії акцій (збільшення розмірів пайових внесків в уставний капітал);

$ВФР_{ІН}$ – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел;

$І_{ВД}$ – приріст обсягу інвестицій за рахунок власних джерел;

ДФ – сума дивідендного фонду (фонду виплат відсотків власникам підприємства на вкладений капітал);

ПУП – обсяг програми участі найманих робітників у прибутку (виплат за рахунок прибутку);

СП – обсяг соціальних, екологічних та інших програм підприємства, які фінансуються за рахунок прибутку;

РФ – приріст суми резервного (страхового) фонду підприємства.

Як можна бачити з наведеної формули, праву її частину складають всі джерела формування власних фінансових ресурсів підприємства, а ліву – відповідно всі напрямки використання цих ресурсів. Тому в спрощеному вигляді модель фінансової рівноваги підприємства, до досягнення якої підприємство прагне в кризовій ситуації, може бути представлена в наступному вигляді:

$$ОГ_{ВФР} = ОС_{ВФР}, \qquad (2)$$

де $ОГ_{ВФР}$ – можливий обсяг генерування власних фінансових ресурсів підприємства;

$ОС_{ВФР}$ – необхідний обсяг споживання власних фінансових ресурсів підприємства.

Внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють підприємству мобілізувати власні ресурси на основі прийомів і методів антикризового управління. Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації включають, по-перше, усунення неплатоспроможності. У якій би ступені ні оцінювався за результатами діагностики банкрутства масш-

таб кризового стану підприємства, першорядним завданням у системі заходів фінансової стабілізації є відновлення здатності до здійснення платежів за невідкладними фінансовими зобов'язаннями, з тим щоб попередити виникнення процедури банкрутства.

По-друге, відновлення фінансової стійкості. Незважаючи на те, що неплатоспроможність підприємства може бути і швидко усунена за рахунок здійснення екстрених фінансових операцій, причини, які генерують неплатоспроможність, безсумнівно, повинні бути ліквідовані. Це дозволить усунути загрозу банкрутства і забезпечити фінансову рівновагу в тривалому періоді, що формує передумови стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Висновки

Таким чином, прискорення темпів економічного розвитку можливе на основі внесення певних коректив в параметри фінансової політики підприємства, що має забезпечити нейтралізацію загроз його банкрутства в майбутньому періоді. Зміцнення фінансових позицій підприємства на основі антикризового управління можливо з орієнтацією внутрішнього механізму фінансової стабілізації на тривалу перспективу з послідовним переходом до поточного та оперативного планування й управління, нарощуючи, таким чином, антикризовий потенціал організації. Ефективність антикризового управління як інструменту фінансової стабілізації підприємства виражається результатом подолання кризових явищ без істотних втрат для підприємства і можливістю розвиватися йому в майбутньому.

Література

1. Бланк, И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с.

2. Гайворонська, Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. Є. Гайворонська. – К., 2006. – 19 с.

3. Герасименко, С. С. Передбачення фінансового стану підприємства при оцінці його здатності до продовження діяльності [Текст] / С. С. Ге-

расименко, Н. А. Головач // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4. – С. 2 – 4.

4. Довбня, С. Б. Методичні аспекти реструктуризації і санації підприємства [Текст] / С. Б. Довбня, О. В. Щербина // Стратегія екон. розвитку України. – Вип. 2(9). – К. : КНЕУ, 2002. – С. 543 – 555.

5. Самарская, Н. А. Оценка уровня интегрального потенциала строительной организации в условиях неблагоприятного функционирования [Текст] / Н. А. Самарская // Экономический анализ. – 2006. – № 4 (61). – С 36 – 41.

6. Ситник, Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством [Текст] / Л. С. Ситник ; НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

7. Антикризисное управление [Текст] : учебник / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

8. Паліга, Н. Б. Підходи до оцінки ризиків організаційно-технічного і кадрового забезпечення будівельної галузі [Текст] / Н. Б. Паліга // Економіка будівництва і міського господарства. – 2008. – Том 4, № 4. – С. 197-202.

9. Семенович, Т. Теоретичні підходи до визначення сутності категорій фінансового стану підприємства [Текст] / Т. Семенович // Економічний аналіз. – 2007. – Вип. 1. – С. 280-283.

Надійшла до редакції 2.09.2014, розглянута на редколегії 19.09.2014

Рецензент: д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві **О. А. Карлова**, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна.

ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

М. К. Азарченкова

В статье рассмотрены особенности и проблемы антикризисного управления на предприятиях строительства. Определены внешние и внутренние факторы, которые способны спровоцировать кризисные явления на предприятии и основные направления проведения антикризисного управления. Доказана тесная связь кризиса и рисков. Доказано, что укрепление финансовых позиций предприятия на основе антикризисного управления возможно с ориентацией внутреннего механизма финансовой стабилизации на длительную перспективу с последовательным переходом к теку-

щему и оперативному планированию и управлению, наращивая, таким образом, антикризисный потенциал организации. Эффективность антикризисного управления как инструмента финансовой стабилизации предприятия выражается результатом преодоления кризисных явлений без существенных потерь для предприятия и возможностью развиваться ему в будущем.

Ключевые слова: технология, антикризисное управление, строительство, предприятие, механизм.

TECHNOLOGY CRISIS MANAGEMENT IN CONSTRUCTION

M. K. Azarchenkova

The article describes the features and challenges of crisis management in enterprises of construction. Internal and external factors that are able to trigger a crisis for the company and the main directions of crisis management are identified. We prove a close relationship crises and risks. We prove that the consolidation of the financial position of the enterprise crisis management based on the possible orientation of the internal mechanism of financial stability for the long term consistent with the transition to the current and operational planning and management, increasing thus the potential bailout of the organization. The effectiveness of crisis management as a tool for financial stabilization of the company reflected the result of overcoming the crisis without significant loss to the company and the opportunity to develop it in the future.

Keywords: technology, crisis management, construction, business, mechanism.

Азарченкова Марина Костянтинівна – здобувач кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна, e-mail: miss.azarchenkowa@yandex.ru.