

Зубкова В.І., Лободіна О.В.

УДК 658.168:624

## МЕТОДИКА СИСТЕМНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БУДІВНИЧІЙ ГАЛУЗІ

Неможливо забезпечити підвищення рівня життя населення і конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів без динамічного розвитку фондоутворюючих галузей. Фондоутворююча функція будівельного сектора реалізується через створення основних виробничих фондів, раціональне розміщення продуктивних сил, розвиток комерційної, транспортної та соціально-культурної інфраструктури, модернізацію, технічне переозброєння виробництва матеріальних благ.

Тільки за умов активізації інвестиційної та будівельної діяльності можна розраховувати на подолання економічної кризи і забезпечення довгострокового зростання реальної економіки України.

Будівнича галузь різних країн по-різному відреагувала на настання фінансової кризи. У багатьох країнах, наприклад, в Китаї, Бразилії, Чехії, Узбекистані, будівельний ринок зростає, а в країнах Євразії падіння обсягів галузі складає 8-9%. У розвинених країнах світу будівельна галузь є об'єктом, що здатний вивести економіку країни з кризи: лише одне робоче місце в житловому будівництві дає вісім робочих місць у суміжних галузях, а один вкладений у галузь долар дає три долари приросту ВВП.

**Актуальність теми дослідження.** Економічні кризи впливають на всі сфери економіки, а будівельна галузь виступає своєрідним індикатором глибини кризи, при цьому, чим сильніше кризові явища в економіці, тим повільніше в подальшому будівельна галузь виходить на свій докризовий рівень розвитку. Кризовий стан економіки в повній мірі відбився на стані підприємств будівництва, де спостерігалось згорання інвестицій в умовах прогресуючого старіння та зносу основних фондів.

Сьогодні організації вимушені адаптуватися до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори визначають можливість здійснення антикризової діяльності та адаптації фірми. Тому визначення механізмів вироблення і прийняття рішень з антикризового управління у будівельній галузі на всіх рівнях ієрархії, що базуються на діагностиці кризових процесів та визначенні можливих стратегій розвитку, є актуальним напрямком дослідження.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на тенденції відновлення світової економіки, а також позитивні прогнози світових економічних організацій на 2012-2013 рр., будівельний ринок, як і ринок нерухомості, залишаються в стані стагнації.

Призупинилося нове промислове та комерційне будівництво, а терміни введення багатьох розпочатих об'єктів перенесені до кращих часів. Мляве відновлення попиту на житлову нерухомість негативно позначаються на розвитку банківського сектора, погіршуючи якість активів і економічних показників фінансових установ, обмежуючи іпотечне кредитування й інвестиції в будівельний сектор.

**Мета дослідження.** Мета даної роботи - сформулювати концептуальний підхід до антикризового управління, який повинен об'єднати і розкрити сутність усіх основних складових антикризового управління на підприємствах будівельної галузі: предмета, об'єкта, групи основних цілей, принципів, функцій, методів та засобів покращення стану цього сектору.

**Аналіз публікацій.** Методики антикризового управління сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіг, З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, В.Я. Захаров, Л.О. Лігоненко, А.Г. Грязнова, А.А. Биков та ін.

Автори вищевказаних робіт по-різному дивляться на проблему кризи й кризову ситуацію в цілому, тому їхні думки розрізняються. Одні розглядають антикризове управління з погляду існуючих проблем фінансового характеру на рівні підприємства [3, с. 138], із виникненням негативної ланцюгової реакції в інших підприємств. Інші розглядають проблеми, які пов'язані не тільки з кризою якогось окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими умовами в економіці країни в цілому [2, с. 71].

Але робіт, присвячених організації процесу управління будівельними підприємствами, що знаходяться в кризовому стані, в даний час дуже мало. Практично відсутні джерела, в яких би алгоритми антикризового управління описувалися з точки зору системного аналізу.

**Основні результати дослідження.** До числа методів, використання яких дає можливість отримати повну оцінку кризового стану підприємств відносять: повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів, кореляційний аналіз, SWOT-аналіз, аналітичні моделі Альтмана, Ліса, Таффлера, Тішоу та ін. На основі використання даних методів проводиться узагальнення результатів фундаментального дослідження кризи підприємств, здійснюється прогнозування його розвитку та здатності нейтралізувати загрозу кризових явищ.

На основі фундаментальної діагностики проводиться остаточне визначення масштабів кризового фінансового стану. У таблиці 1 наведено критерії характеристик масштабів кризового фінансового стану підприємства, а також найбільш ймовірні засоби реагування.

**Таблиця 1.** Масштаби кризового фінансового стану підприємства.

Ймовірність банкрутства за результатами діагностики	Масштаб кризового стану підприємства	Спосіб реагування
Ймовірна	Легка фінансова криза	Нормалізація поточної фінансової діяльності
Висока	Глибока фінансова криза	Повне використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації
Дуже висока	Фінансова катастрофа	Пошук ефективних форм санації (або ліквідації)

Розглянемо стан будівельної сфери за 2011-2012 рр. у Автономній Республіці Крим. За 2011р. підприємствами автономії виконано будівельних робіт на 2218,0 млн. грн., що у порівнянних цінах становить 96,3% до обсягів будівництва у 2010р. За січень–лютий 2012р. підприємствами автономії виконано будівельних робіт на 144,5 млн. грн., що у порівнянних цінах становить 56,5% до обсягів будівництва у січні – лютому 2011р. (рис.1)

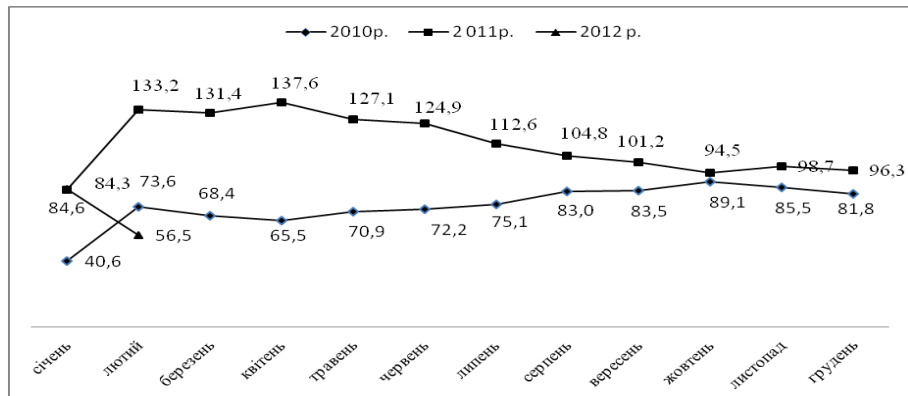


Рис. 1. Зміни обсягів будівництва у АР Крим у 2010-2012 рр.

У 2011р. за характером будівництва обсяги робіт розподілились таким чином: роботи з нового будівництва, реконструкції та технічного переозброєння – 76,8% від загального обсягу, решта – з капітального (17,1%) та поточного ремонтів (6,1%). У 2012р.: роботи з нового будівництва, реконструкції та технічного переозброєння – 81,3% від загального обсягу, решта – з капітального та поточного ремонтів (8,6% та 10,1% відповідно)[7].

Проаналізований авторами стан будівельної галузі в Автономній Республіці Крим, дає можливість прослідити негативні тенденції розвитку підприємств цього сектору, які є характерними для більшості підприємств України та АР Крим:

- скорочення обсягів будівництва та реалізації;
- зростання матеріаломісткості будівництва та собівартості будівель;
- зниження ефективності використання основних фондів та трудових ресурсів;
- скорочення ефективності використання оборотних активів;
- зменшення фінансової стійкості;
- зниження показників ліквідності та платоспроможності підприємств;
- зменшення рентабельності операційної діяльності;
- зростання ризику банкрутства підприємств.

Для забезпечення стабільного розвитку виробництва, міцного положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні необхідне впровадження антикризового управління на підприємстві.

Антикризове управління підприємством - це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [1, с. 495]. Це також особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства.

Відправним етапом антикризового управління на підприємствах будівничої галузі є визначення системи цілей, які мають бути досягнуті. Такими цілями повинні визнаватися наступні (подаються за ієрархією значущості):

- виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- недопущення ініціювання банкрутства підприємства;
- локалізація кризових явищ;
- фінансова стабілізація підприємства, запобігання повторенню кризи;
- моніторинг життєздатності та реалізація профілактичних заходів.

На основі цілей антикризового управління можна виділити такі головні його завдання:

- своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ;
- усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи;
- запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи;
- моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плінності кадрів та формування стабільно постійного персоналу;
- аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства;
- постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення.

Внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємств мають бути спрямовані на поновлення поточної платоспроможності. Задля того, щоб уникнути процедуру банкрутства, для чого проводять оперативні заходи зі стабілізації фінансового стану: скорочення поточних видатків з метою попередження росту фінансових обов'язків та реалізації окремих видів активів з метою збільшення додатного грошового потоку.

Повна фінансова стабілізація може бути досягнута за умови, якщо підприємству вдасться забезпечити довгострокову фінансову рівновагу. Тому стратегічний механізм захисних засобів має бути спрямованим на підтримання фінансової стійкості у довгостроковому періоді. Тому слід запропонувати програму скорочення видатків та збільшення доходів, яку викладено у таблиці 2.

**Таблиця 2.** Програма скорочення видатків та збільшення доходів підприємств будівельної галузі.

Напрямок діяльності	Організаційні, виробничі та економічні заходи
	Збільшення доходів підприємства
Застосування гнучкого ціноутворення, його вдосконалення	ефективне здійснення розробленої цінової політики на ринку; Використання благо приємної ринкової кон'юнктури на окремих етапах планового періоду; Збільшення рекламної підтримки з адекватним підвищенням рівня цін
Збільшення обсягів реалізації	Реалізація ефективної маркетингової політики; Оптимізація асортименту продукції та послуг; Укладання взаємовигідних контрактів з підрядниками у різних регіонах країни; інтенсифікація рекламної та інформаційної діяльності підприємства;
	Скорочення видатків підприємства
Вдосконалення управління підприємством	Впорядкування організаційної структури підприємства за функціональною ознакою; Скорочення ланцюговості управління; Виокремлення у складі структурних підрозділів та одиниць центрів видатків та центрів відповідальності; Впровадження на підприємстві системи управлінського обліку видатків у розрізі центрів відповідальності та видатків
Вдосконалення управління технологічними процесами	Раціоналізація руху сировини, матеріалів та комплектуючих Впровадження прогресивних методів продажу
Вдосконалення системи управління виробничими запасами	Закупка сировини, матеріалів та комплектуючих оптимальними партіями на основі нормування потреби у запасах Здійснення контролю за збереженням сировини та матеріалів
Вдосконалення системи управління матеріально-технічною базою підприємства	Збільшення коефіцієнтів змінності (годин) та безперервності (днів) роботи виробничих ділянок Підвищення виробничих потужностей за рахунок розширення виробничої площі, потужності та пропускну здатності Підвищення коефіцієнта використання машин та механізмів за потужністю за рахунок раціоналізації вибору їх видів
Вдосконалення системи управління виробничими запасами	Скорочення строків перебування грошових коштів у розрахунках шляхом встановлення системи контролю за видатками Створення резерву сумнівної заборгованості на підприємстві Вибір платоспроможних партнерів (покупців) на основі оцінки їх фінансового стану незалежними експертами

\*складено авторами

Варто відмітити, що перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Отже, щоб всі вище перераховані заходи менеджменту у кризових ситуаціях були впроваджені в дію і при цьому були отримані необхідні результати в стислі строки і з мінімальними ресурсами, необхідно здійснити наступне.

Покращити якість інформації, адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані. Здійснювати стратегічне планування. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його положенням на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

Формувати бюджет компанії. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджером підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії.

Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

Організувати менеджерів у групи по подоланню кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.

Проводити профілактику кризових ситуацій по наступних напрямках: фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і критерії прийняття рішень.

**Висновки та пропозиції.** На практиці антикризового управління стан підприємства може бути визнано як легка або глибока фінансова криза, фінансова катастрофа. У залежності від того, яка ймовірність банкрутства підприємства, розробляється план фінансового оздоровлення, внутрішні та зовнішні механізми стабілізації. До числа зовнішніх можна віднести випуск акцій, отримання додаткових кредитів, дотацій, лізинг, реструктуризація та ін. До внутрішніх відносять підвищення якості та конкурентоспроможності, скорочення собівартості, ефективне використання виробничих потужностей, скорочення інвестицій та ін. Отже, успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

#### Джерела та література:

1. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Айвазян З. А. Антикризовое управление : сущность стабилизационной программы / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Эксперт. – 2001. – № 8.
3. Асаул А. Н. Антикризовое управление корпоративными структурами в инвестиционно-строительном комплексе / А. Н. Асаул. – СПб. : ГАСУ, 2001. – 253 с.
4. Свиридов А. К. Антикризовое управление: принятие решений на краю пропасти / А. К. Свиридов // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 19-26.
5. Теория и практика антикризового управления / под ред.: С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : Закон и право; ЮНИТИ, 2005. – 469 с.
6. Уткин Э. А. Антикризовое управление / Э. А. Уткин. – М. : Асоц. «Тандем», ЭКМОС, 1997. – 400 с.
7. Головне управління статистики в Автономній Республіці Крим : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.sf.ukrstat.gov.ua/>
8. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи : [Електронний ресурс] / А. О. Жадько. – Режим доступу : <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>.

**Зубкова В.І., Сейдаметова Ф.Д.**

**УДК 658.14/.17-047.44**

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Сьогодення фінансово-економічної кризи, яка охопила весь світ і торкнулася кожного суб'єкта господарювання, вимагає від всіх учасників вирішення нових завдань, пов'язаних з підтримкою та забезпеченням стабільного економічного розвитку підприємств. Подальша підприємницька діяльність суб'єктів господарювання значною мірою ускладнюється скороченням виробництва, гострим дефіцитом фінансових ресурсів тривалою кризою неплатежів. У більшості вітчизняних підприємств, є катастрофічне зростання питомою ваги дебіторської та кредиторської заборгованості більшість якої є простроченими. Тому практичного значення при співпраці з підприємством набуває його платоспроможність, тобто здатність своєчасно та у повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Проблему оцінки платоспроможності підприємства розглядали у своїх працях такі науковці і практики, як Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю., Журавльова Ю. Ю., Камлик М.І., Макаруч І., Непочатенко, О.А.Швиданенко Г.О, Кривов'язюк І.В, та інших.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність різноманітних методів оцінки платоспроможності підприємства Разом з тим, офіційні методики аналізу і оцінки результатів платоспроможності суб'єктів господарювання не носять комплексний характер і мають ряд недоліків.

**Метою статті** є розгляд існуючих методик платоспроможності і виявлення їх недоліків. Систематизація основних показників, що характеризують платоспроможність підприємства. Розгляд зарубіжних методик визначення платоспроможності та можливість їх застосування в Україні.

**Вклад основного матеріалу.** Платоспроможність – це здатність підприємства сплачувати кошти за своїми зобов'язаннями, що вже настали і потребують негайного погашення, за рахунок наявних грошей на банківських рахунках або в готівці [2].

Традиційним метод визначення платоспроможності є метод фінансових коефіцієнтів. Перевагою методу фінансових коефіцієнтів є можливість узагальнення результатів на різних господарських об'єктах з метою подальшого їхнього порівняльного аналізу. Проте такий аналіз можливий за умов існування критеріальних норм (певного еталонного рівня) прийнятих коефіцієнтів [5].

Однак на сьогодні існування такого еталонного рівня видається сумнівним. Це пов'язано передусім із складною економічною ситуацією в країні, яка спричиняє певні відхилення від звичайних норм поведінки суб'єктів господарювання в процесі управління грошовими коштами. Так унаслідок існування великої