**Марина Курганська**

**(Харків, Україна)**

КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Кризовий стан більшості будівельних підприємств України і спроби знайти вихід з нього все частіше висувають проблему специфіки антикризового управління. Сама концепція антикризового управління має кілька підходів.

Більшість авторів вважають, що антикризові міри варто приймати, коли фінансові результати функціонуючих на ринку підприємств стають уже сумними. Головне в антикризовому управлінні — забезпечення умов, коли фінансові ускладнення не можуть мати постійний, стабільний характер. Мови про банкрутство при такому підході бути не може, оскільки повинен бути налагоджений управлінський механізм усунення виникаючих проблем до того, поки вони не прийняли необоротний характер.

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.

Загальновідома тріада, що визначає нині успіх у бізнесі – «Люди – продукт – прибуток». Стабільність бізнесу, міцність позицій підприємства на ринку, його фінансів забезпечують насамперед люди. Будівельне підприємство повинне мати у своєму розпорядженні таких працівників, що здатні підходити до справі творчо, прагнути до нововведень, розвивати співробітництво з іншими, домагатися оптимального кінцевого результату. Потрібна не просто група фахівців, а дружна, творча, самонастроювальна колектив-команда. Без цього ніякі хитрування у фінансовій області справи не врятують.

Але найголовніше – голова, менеджер. У кожному конкретному випадку успіх залежить від особистих якостей і достоїнств менеджера, що є сьогодні «мотором ринкової економіки» [1].

Друга по значимості проблема – продукт, те, що будівельне підприємство здатне запропонувати ринку. Тут на перший план виходить маркетинг – робота з ринком заради задоволення людських потреб. У цій області для українських менеджерів особливого значення набувають:

— використання новітніх результатів науково-дослідних робіт, відкриттів і винаходів для виробництва високоефективної будівельної продукії;

— ретельне і всебічне вивчення стану і перспектив кон'юнктури ринку, збір і обробка інформації про реальні потреби споживачів;

— орієнтація виробництва на перспективні вимоги ринку, адресність виробленої будівельної продукції і наукових результатів;

— активний вплив на ринок, на сформування його потреб і стимулювання збуту;

— забезпечення всебічного задоволення потреб суспільства для підвищення якості життя.

Суть антикризового маркетингу — діяльність, що перетворює потреби покупця в доходи будівельного підприємства. На жаль, вітчизняні виробники звичайно пропонують ринкові не те, що останньому потрібно, а те, що вони можуть робити. Тільки тоді, коли будівельне підприємство виявляється здатним дати споживачеві, ринкові те, що йому необхідно, за прийнятною ціною, у потрібній кількості, потрібній якості, у потрібний час і в потрібному місці, з'являються передумови для фінансової стабільності будівельної компанії. Щоб підприємство могло ефективно функціонувати і розвиватися, йому, насамперед, потрібна стійкість грошового виторгу, достатньої для розплати вчасно з постачальниками, кредиторами, своїми працівниками, місцевими органами влади, державою. Тобто, необхідний прибуток, що забезпечує розширене відтворення.

Дослідження показали, що стосовно до української дійсності основні причини неплатоспроможності багатьох будівельних підприємств зводяться до недостатнього обліку претензій ринку (по пропонованому асортименту, по якості будівельної продукції, за ціною і т.д.) і до незадовільного фінансового управління підприємством (неправильний облік ризиків, обтяження надлишковими зобов'язаннями, низька якість фінансового планування і т.д.).

На вітчизняних будіельних підприємствах, як правило, слабко поставлена аналітична робота, погано організований облік, особливо управлінський. Можна говорити і про хвороби бізнесу, і про хвороби фінансового менеджменту. Поганий фінансовий стан характерний незадовільним розміщенням коштів, їхньою іммобілізацією, слабкою платіжною готовністю, простроченою заборгованістю перед бюджетом, постачальниками і банками, недостатньо стійкою реальною і потенційною фінансовою базою.

Існує чимало шляхів істотного поліпшення фінансового становища будівельного підприємства. Однак успіх у бізнесі ніколи не буде стабільним, якщо він не базується на ретельно збалансованому, творчому колективі, що діє, віддаючи пріоритети споживачеві.

Щоб домогтися фундаментального успіху в бізнесі, потрібно повною мірою використовувати можливості планування. На рівні економіки країни в цілому всі невдачі антикризових стратегій, здійснюваних в Україні в останні роки, обумовлені відсутністю якісно розроблених, збалансованих, зважених стратегічних програм та комплексного підходу в рішенні цих проблем.

На рівні будівельних підприємств проблеми носять аналогічний характер: як повітря, необхідні серйозні, ретельно пророблені стратегічні програми, у яких всі основні аспекти бізнесу розглядалися б у розрахунку на перспективу, у комплексі, у взаємозв'язку. Але на сьогодні на абсолютній більшості будівельних підприємств відсутні не тільки стратегічні плани, але навіть поточні програми. Аксіома підприємництва — на кожен проект підприємства повинен бути розроблений серйозний, відповідно до сучасних мірок і підходами бізнес-план. У нашій же практиці подібне трапляється найчастіше тоді, коли це робиться в розрахунку на залучення інвестицій, насамперед з-за кордону. Тим часом, бізнес-план — це норма звичайної ринкової діяльності підприємства, у рамках якої докладно, у комплексі розглядаються бізнес-проблеми, у тому числі і фінансові.

У багатьох українських будівельних компаніях просто немає працівників, здатних кваліфіковано розробити бізнес-план. Буквально по пальцях можна перерахувати приклади продуктивного використання у вітчизняній практиці таких сучасних інструментів антикризового управління, як реинжинірінг бізнес-процесів, менеджмент по проектах та інші. Поки антикризові заходи виступають як сукупність заходів для «штопання дір», а не багатоплановий комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених дій, що охоплюють всі основні фактори бізнесу (у тому числі, насамперед — людський), на серйозні успіхи в ринкових перетвореннях розраховувати важко.

Особливу роль в антикризовому управлінні грає фінансовий менеджмент, що являє сполучення стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємництва, що дозволяють керувати грошовими потоками і знаходити оптимальні грошові рішення. Основним аспектом реалізації даної системи на конкретному підприємстві стає її співвідношення з прибутком цього підприємства. Відзначимо, що прибуток виступає в даному випадку як споконвічний момент, від якого відштовхується будь-яке керівництво при ухваленні рішення про ту або іншу форму фінансового менеджменту на своєму підприємстві, визначаючи тим самим значення, що він буде грати в зміцненні ринкового життя підприємства. Це дозволяє керівництву виділити фактори, що визначають структуру прибутку підприємства, забезпечити їхнє детальне пророблення і, як результат, — формування на підприємстві системи фінансового менеджменту.

Керівництво, у залежності від усвідомлення існуючих на підприємстві реалій і своїх здібностей до їхнього аналізу, може відрегулювати механізм планування і розподілу прибутку. Тому для керівника, що приймає рішення про санацію підприємства, найбільш важливим аспектом її життєдіяльності виступає визначення джерел наповнення прибутку підприємства, вибір одного або декількох з них, концентрація на них основних зусиль, аналіз можливості їхнього використання в процесі антикризової діяльності підприємства. Керівництво на базі взаємин з колективом, що враховують використання обраних джерел прибутку, як правило, намагається виробити особливий принцип побудови прибутку на даному конкретному підприємстві.

Найчастіше даним принципом є фінансове самозабезпечення. Найбільш значимим моментом для реалізації рішень, прийнятих керівництвом у рамках його взаємин з колективом, є раціоналізація розподілу ресурсів підприємства. Інвестиції, засновані на ризику і плануванні капіталовкладень усередині підприємства і спрямовані на ліквідність, прибутковість і рентабельність його діяльності на ринку, виступають як один з найважливіших механізмів управління виникаючими в зовнішнім середовищі ризиками і планування норми прибутку підприємства за допомогою аналізу ефективності капіталовкладень і, як результат, інвестиційного проектування. Звідси процес інвестування в рамках системи фінансового менеджменту на підприємстві виявляється як основний критерій раціональності розподілу ресурсів підприємства в умовах ризику і невизначеності його діяльності на ринку.

В Україні нерідко, приступаючи до реалізації інвестиційних проектів, націлених на вихід із кризи, основну увагу приділяють звичайно пошукові джерел фінансування, міркуючи, що якщо будуть гроші, то вся решта додасться. Однак практика переконує, що інвестиції, потрапляючи в ненадійні або недотепні руки, суцільно і поруч не дають реальної віддачі. Звідси настільки важливо всебічно досліджувати, наскільки надійні і кваліфіковані співробітники. Такий підхід цілком виправданий, особливо в умовах широко розповсюдженої в нас професійної некомпетентності, багаторічної звички одержувати централізовані капіталовкладення, не піклуючись про їхній вік, непристосованість до ринкового середовища, незнання багатьох сучасних технологій. Тому, вважають більшість дослідників, починати здійснення пріоритетних інвестиційних проектів по удосконалюванню економіки фірми потрібно з навчання і перепідготовки кадрів – від менеджерів до робітників.

Надійна кадрова база допомагає успішно вирішувати питання фінансування проектів [2]. Основний капітал в Україні зараз знаходиться в деяких комерційних банках, ефективних приватних підприємствах, ділків тіньової економіки, а також іноземних інвесторів, що працюють переважно в сфері обертання, оскільки їх відстрашувають політична нестабільність, політичне поле, що постійно змінюється, і великий комерційний ризик. «Живі гроші» є також у частини населення, що готове їх вкладати в будівництво житлових будинків, надійні цінні папери, але нерідко зіштовхується з авантюрними або шахрайськими проектами.

Практичне значення антикризового управління на підприємствах будівельної галузі полягає в наступному:

* оцінка пріоритетності проблем, що виникають у діяльності будівельних підприємств;
* засіб виживання у важкий період;
* зниження ризику банкрутства і ліквідації суб'єкта господарювання;
* координація діяльності підприємства в цілому;
* раціональне використання всіх наявних ресурсів;
* подолання невизначеності ринкового середовища.

В антикризовому управлінні особливе чільне значення має якість керівництва, здатність основних менеджерів будівельного підприємства вирішувати самим, здавалося б, нерозв'язні проблеми бізнесу, використовуючи весь сучасний інструментарій на основі новаторських методів і прийомів.

**Література:**

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

2. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, професор Кондратенко Наталія Олегівна.