

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ

© 2010 Е.П. Кияткина*

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегия предприятия.

Мировой финансовый кризис повлиял на состояние экономики государств, что привело к резкому спаду производства, а также к низкой инвестиционной активности. Большинство предприятий, в том числе и строительной отрасли, подойдут к явной или скрытой форме банкротства, потере производственного потенциала, снижению уровня платежеспособности. Система антикризисных мер способна решить эту задачу.

В настоящее время строительный комплекс испытывает неблагоприятные тенденции спада производства и низкой инвестиционной активности. Низкая инвестиционная активность, как правило, оказывает негативное влияние на финансово-экономическую устойчивость предприятий, что влечет за собой кризис неплатежей, а это, в свою очередь, незамедлительно окажет негативное воздействие на предприятия, организации строительной отрасли.

Необходимые изменения сложившихся неблагоприятных тенденций развития жилищной сферы настолько велики, что превышают адаптивные возможности сложившейся системы управления функционированием и развитием города. В таких ситуациях возникает необходимость "встраивания" в управляющую систему региона особого программного механизма.

Программный подход используется как на стадии концептуализации, так и в процессе формирования программных систем, способных осуществить реформирование в относительно короткие сроки, т.е. в нашем случае ликвидировать имеющиеся разрывы в уровне удовлетворения жилищных потребностей. Важно подчеркнуть, что указанная цель достигается с помощью программных методов не прямо, а опосредованно, путем создания условий для ее реализации. Другими словами, средством достижения цели является перевод жилищной сферы региона в такое состояние, в котором она способна успешно решать задачи удовлетворения потребностей в новом жилье и в нормальных условиях проживания, а также поддержания эффективно-

сти функционирования жилищной сферы (как средство решения первых двух задач).

Разработка обоснованных предложений по антикризисному управлению строительными предприятиями требует объективной оценки той экономической среды, в которой они функционируют. В этой связи ретроспективный анализ закономерностей в развитии строительного комплекса России, ее регионов позволяет определить причины развития негативных тенденций в инвестиционно-строительной сфере. Сегодня многие строительные предприятия ввиду возникшего кризиса испытывают трудности в выполнении строительно-монтажных работ из-за отсутствия инвестиций. Инвестиционный спад может привести к тому, что большинство предприятий, в том числе предприятия строительной отрасли, подойдут к явной или скрытой форме банкротства, потере производственного потенциала, снижению уровня платежеспособности.

Среди существующих критериев прогнозирования возможного банкротства предприятия можно выделить следующие:

♦ неудовлетворительная структура имущества предприятия, особенно текущих активов. При этом наблюдается тенденция к росту в их составе труднореализуемых активов (сомнительной дебиторской задолженности, запасов с длительным периодом оборота), что может привести к неспособности организации выполнять свои обязательства;

♦ замедление оборачиваемости средств предприятия, т.е. перенакопление запасов, ухудшение состояния расчетов с дебиторами;

* Кияткина Екатерина Петровна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного архитектурно-строительного университета. E-mail: ems_kafedra@mail.ru.

- ◆ повышение срочности погашения краткосрочных обязательств при замедлении оборачиваемости текущих активов;

- ◆ тенденция к вытеснению в составе обязательств дешевых заемных средств (с низкими процентными ставками) дорогостоящими (с высокими ставками) и их неэффективное размещение в активах;

- ◆ наличие просроченных обязательств и увеличение их удельного веса в общей сумме обязательств предприятия;

- ◆ значительные суммы безнадежной к получению дебиторской задолженности, относимой на убытки;

- ◆ тенденция опережающего роста наиболее срочных обязательств в сравнении с изменением высоколиквидных активов;

- ◆ падение значений коэффициентов ликвидности;

- ◆ нерациональная структура привлечения, а также размещения средств, формирование долгосрочных активов за счет краткосрочных источников средств;

- ◆ убытки, отражаемые в балансе¹.

В этих условиях лишь незначительная часть строительных предприятий в состоянии сохранить финансово-экономическую устойчивость. Финансово-экономическая устойчивость в условиях рыночной экономики является важнейшей характеристикой деятельности любого предприятия. Если строительное предприятие экономически устойчиво, платежеспособно, то оно имеет преимущества перед другими предприятиями в привлечении инвестиций, в получении кредитов, выборе поставщиков и подборе квалифицированных кадров. Чем выше устойчивость строительного предприятия, тем менее оно зависит от рыночной конъюнктуры, изменений внешней среды и тем меньше риск оказаться в зоне банкротства. Одной из сложных, но важных задач является предотвращение банкротства и обеспечение финансово-экономической устойчивости строительного предприятия. Решению именно этой задачи подчинена система мер, именуемая антикризисным управлением. Суть стратегии антикризисного управления предприятия заключается в управлении, при котором применяются меры, опережающие и предотвращающие несостоятельность и неплатежеспособность предприятия, обеспечивающие конкурентные преимуще-

ства, возможность выполнять востребованные рынком строительно-монтажные работы, а также оплату своих обязательств².

Главной задачей стратегического управления антикризисными процессами является преодоление кризисных ситуаций. Для решения этой задачи следует применить алгоритм структурно-морфологического анализа, включающий несколько определяющих блоков от комплексного анализа до принятия стратегии будущей деятельности предприятия с учетом его жизненного цикла (см. рисунок).

Зачастую проведенный анализ показывает, что одной из основных причин тяжелого финансового положения строительных предприятий является отсутствие системы финансового планирования и прогнозирования. В целях обеспечения целостного, системного подхода к определению экономического состояния строительного предприятия в кратчайшие сроки рекомендуется использование методики расчета матричных алгоритмов с применением программных продуктов.

Предлагаемая методика базируется на концептуальных моделях стратегического управления, на основе показателей текущей деятельности, таких, как выручка, размеры материальных запасов, стоимость основных производственных фондов, численность персонала, себестоимость, капитальные вложения, прибыль. Как правило, расчеты показывают, что разные прогнозные оценки ведут к выбору разных стратегий выхода строительного предприятия из кризиса. Использование основных показателей производственно-экономической деятельности строительных предприятий, таких как фондоотдача, фондовооруженность, выработка на одного работника (производительность труда), фондоёмкость, рентабельность выручки, рентабельность труда, рентабельность фондов, позволяет построить матрицу с целью оценки эффективности принятой стратегии и принимаемых управленческих решений.

Все вышеперечисленное позволяет выявить внутренние факторы, за счет которых могут быть получены положительные или отрицательные хозяйственные результаты, своевременно внести корректировки в тактическое управление, а также в подготовку необходимых стратегических решений. С применением алгоритмов расчетов и при компьютеризации управленческого труда строитель-

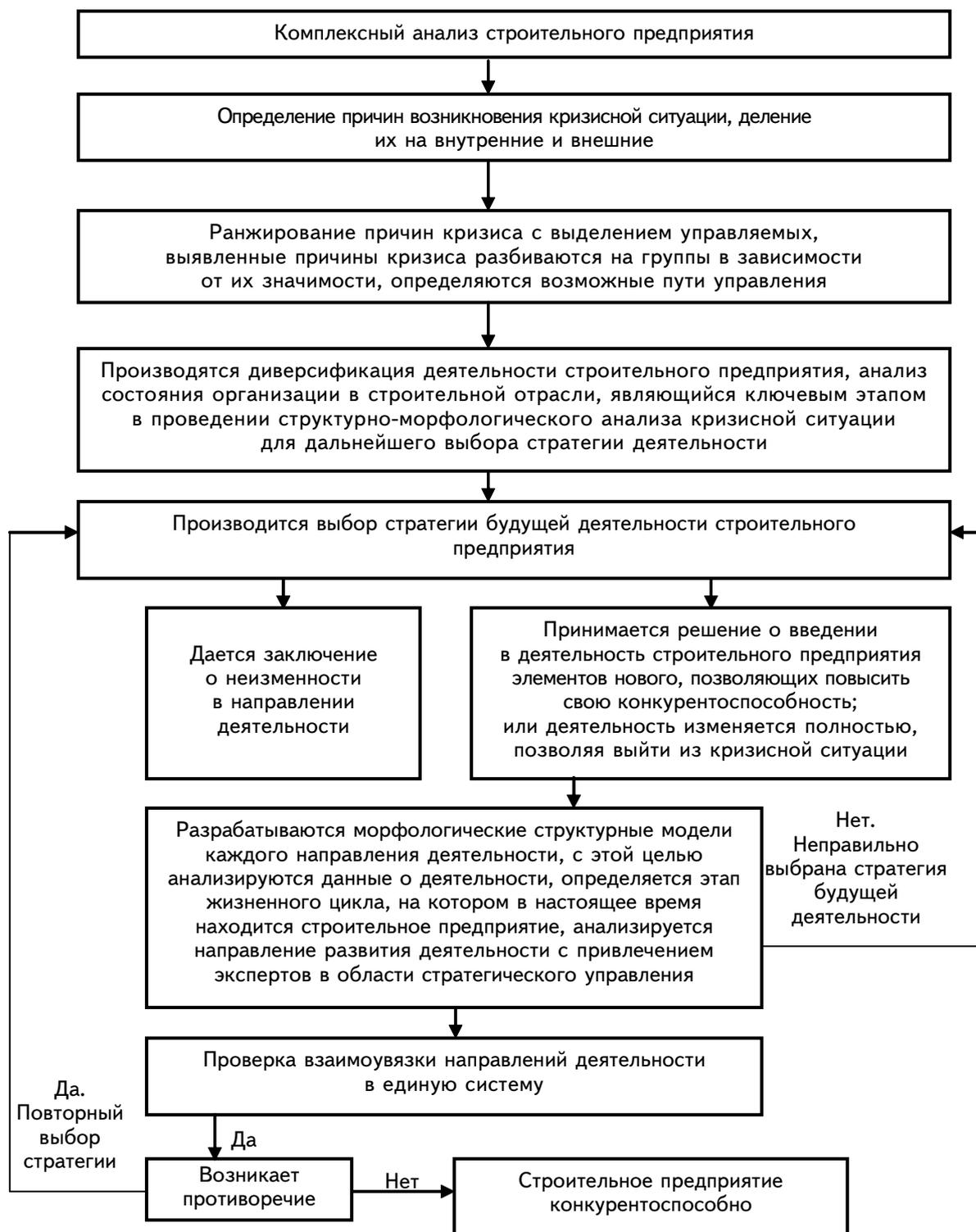


Рис. Алгоритм структурно-морфологического анализа в технологии антикризисного управления

ные предприятия могут получить инструментарий оценки эффективности работы строительного предприятия.

Кроме того, из-за отсутствия инвестиций, собственных и заемных средств в требуемых объемах строительные предприятия не могут принять стратегию обновления парка машин и механизмов. Частично выйти из этого зат-

руднительного состояния представляется возможным, используя операции возвратного и финансового лизинга.

В наиболее общем виде антикризисное управление заключается в выработке и применении комплекса мер с помощью разработки экономических стратегий, направленных прежде всего на упорядочение потоков

денежных средств и получивших название финансового оздоровления. В этой связи стратегия рассматривается как долгосрочное развитие предприятия и системы его взаимоотношений с внутренней и внешней средой, ведущее его к достижению намеченных целей. Следует отметить, что оценка финансово-экономической устойчивости предприятий служит основой для разработки классификации предприятий строительной отрасли по степени их платежеспособности. Ранжирование строительных предприятий по степени финансово-экономической устойчивости позволит разделить их на группы: хорошо работающие; испытывающие трудности и нуждающиеся в реструктуризации; где необходимо введение конкурсного производства. Одной из мер финансового оздоровления строительного предприятия является реорганизация, позволяющая разработать тактику реализации выбранной стратегии, а также мероприятий по выходу из кризиса³.

Применение механизма реструктуризации строительных предприятий на практике позволит сохранить строительную отрасль, создать условия для эффективного функционирования предприятий путем оптимизации структуры его активов и решить проблемы взаимных платежей в рамках действующего законодательства. Но следует учесть, что разработка антикризисного управления строительного предприятия в значительной части решаемых проблем является рискованной. Рисковыми являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений.

В развитии строительного предприятия просматриваются определенные закономерности, которые могут отличаться скоростью

протекания и амплитудой уровня развития, это можно проследить по схеме жизненного цикла предприятия. Возникновение рисков на примере жизненного цикла возможно в периоды перехода состояния предприятия из одной стадии в другую, таких как: зарождения и накопления потенциала; возрастающего развития; стабилизации; циклического кризиса (появление тенденции спада); послекризисного состояния (банкротство или ликвидация).

Для проведения достоверной оценки степени риска следует привлечь экспертов, а именно инженеров; специалистов, бухгалтеров, экономистов. Как правило, результаты экспертных оценок показывают, что стадия развития (роста) строительного предприятия отличается существенно более высоким уровнем риска, чем остальные стадии.

Необходимо отметить, что проведенные исследования рисков позволяют выделить факторы, оказывающие негативное воздействие на деятельность строительных предприятий, а именно: недостаточность нормативно-правовой базы, конкуренция, уровень инфляции, низкий уровень заработной платы, несвоевременная поставка строительных материалов и конструкций, недостатки проектно-изыскательских работ, недостаток инвестиций. Следовательно, процесс управления рисками на стадиях жизненного цикла строительного предприятия позволяет минимизировать, а может и исключить потери при выполнении строительных и монтажных работ.

¹ Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов / под ред. Н.В. Родионовой. М., 2001. С. 115.

² Антикризисное управление организацией : учебник / под ред. Э.М. Короткова. М., 2006. С. 325.

³ Антикризисное управление : учебник / под ред. Э.М. Короткова. М., 2001. С. 223.

Поступила в редакцию 03.09.2010 г.