

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ — ОСНОВА ПЕРЕДКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У КАПІТАЛЬНОМУ БУДІВНИЦТВІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 74–77

Світовий досвід антикризового управління свідчить, що в його основі лежать інновації в усіх сферах людської діяльності. Рушійною силою запровадження інновацій є інвестиційна діяльність, важливу роль в якій відіграє капітальне будівництво. А. Чернявський у праці “Антикризове управління” наглядно показав економічні показники США після кризи 1929–1933 рр; рушійною силою економічної реформи в США стали приватні внутрішні інвестиції у розмірі 13,4 млрд дол., які дозволили довести ВВП до 96,6 % від рівня 1929 р. Дослідження, які було проведено протягом останнього десятиріччя, показали, що населення України має “на руках” іноземної валюти на суму близько 20 млрд дол., заощаджень в іноземних банках — 10–20 млрд дол. і національної валюти на суму близько 10 млрд грн, що знаходиться в обігу поза банківською сферою України.

Активна інвестиційна діяльність дає можливість розширеного відтворення основних фондів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу і нововведень як найбільш ефективного методу подолання кризових явищ. На сучасному етапі розвитку економіки в Україні ефективність інвестиційної діяльності залежить від стану внутрішнього фінансово-кредитного ринку. Економічне піднесення і подолання кризових явищ може бути досягнуто насамперед шляхом створення національного ринку капіталів. Сьогодні гостро постає проблема активізації господарської діяльності. Цю проблему можна розв'язати на основі фінансової стабілізації, залучення заощаджень населення і господарюючих суб'єктів, інвестування їх в економіку.

Нині підприємці в Україні не довіряють банківській системі, котра перетворилася на джерело інформації для державної податкової адміністрації та служби безпеки України. Протягом останніх 10 років в Україні створено лише 152 комерційних банки, які змогли акумулювати всього кілька

відсотків грошових ресурсів населення. Наприклад, у Німеччині функціонує 4500 комерційних банків та їх відділень, які обслуговують близько 4 млн господарюючих суб'єктів ринкової економіки, у тому числі близько 3,5 млн малих підприємств.

Таким чином, першим стратегічним завданням передкризового управління в Україні є створення, за зразком економічно розвинених держав Європейського Співтовариства, сучасної банківської структури, яка складалася б з 2500–3000 комерційних банків, що акумулювали б кошти приватних вкладників для подальшого їх інвестування. Позитивний досвід у цьому напрямі має акціонерний банк “Аркада”.

В Україні до 90-х років спостерігалися стабільні державні капітальні вкладення у будівництво промислових об'єктів, житла і об'єктів соціально-культурного призначення. Однак реальні капітальні вкладення з кожним роком зменшувались через грошову інфляцію. Структура капітального будівництва залишалася гіпертрофованою на користь промислових об'єктів: велика частина капітальних вкладень була спрямована на спорудження промислових підприємств. Наприклад, на початку 90-х років Україна мала в 2,5 рази більше промислових площ, ніж така високорозвинена країна, як Німеччина. Кількість незавершених об'єктів зростала з року в рік, і на початку 90-х років їх було понад 50 тис. Водночас кількість житлової площі на одного мешканця у містах складала приблизно 9 м², а в цілому по Україні з урахуванням сільських районів — 15 м². В європейських країнах цей показник складав в середньому 45 м² на одного мешканця. Крім того, в Україні значна частина житла не відповідала світовим стандартам: за теплотехнічними даними будинки з бетонних панелей потребували більших експлуатаційних витрат на енерго- та теплопостачання. Опоряджувальні роботи житлових приміщень були такої

низької якості, що майже всі новосели відразу після отримання житла розпочинали ремонт, замінюючи шпалери, сантехнічне обладнання та вхідні двері.

Житлові райони у містах забудовувались спорудами типового проектування, невиразними в архітектурному аспекті. Дуже мало будувалось котеджів, які складають основу житлового фонду в європейських країнах і США. В результаті навіть такі демагогічні програми, як “Житло-2000”, не були впроваджені.

Будівництво об’єктів інфраструктури, таких як автомобільні дороги, також катастрофічно відставало від розвинених країн Європи. Так, у Франції на 10 км² території припадає 8 км автомобільних доріг, а в Україні — лише 800 м. Варто згадати, що 75 % коштів дорожнього збору в Україні вилучалось союзним урядом і спрямовувалось в інші регіони СРСР. Україна постійно будувала дороги в російському нечорнозем’ї та в Сибіру, надаючи “шефську допомогу” зі своїх коштів.

Другим стратегічним завданням України є створення концепції капітального будівництва на найближчий 20-річний період з урахуванням структурних змін у бік будівництва житлових будинків-котеджів, автомобільних доріг та інших об’єктів державної інфраструктури.

Для активізації інвестиційних процесів велике значення мають інвестиційний клімат держави, гарантії прав інвесторів і захист інвестицій. Ринкові відносини в інвестиційній діяльності стосуються передусім її джерел. Інвестиції мають проводитись за рахунок власних фінансових ресурсів інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, грошові заощадження, заощадження фізичних осіб та ін.), залучених фінансових ресурсів інвесторів (коштів від продажу акцій, пайові та інші внески фізичних і юридичних осіб), кредитів, отриманих інвестором.

У цьому напрямі в Україні необхідно переглянути податкове законодавство (звільнення від оподаткування частини прибутку підприємств, що спрямовується на інвестування, у тому числі у капітальне будівництво та реконструкцію об’єктів). Слід також переглянути у бік збільшення амортизаційні відрахування, оскільки за нинішніх норм на оновлення основних фондів підприємств необхідно десятки років, що гальмує капітальні вкладення.

Стратегічне планування необхідно перенести на підприємства будівничого комплексу. Вибір стратегії діяльності підприємств має бути основою антикризового управління.

Більшість підприємств працює без стратегічних перспективних планів. На багатьох будівельних підприємствах керівники зайняті лише оперативними питаннями, їм бракує часу займатися формуванням стратегій антикризового управління.

Часто досвідчені менеджери вважають, що їм не потрібні стратегічні плани, що нема сенсу витратити час на розробку стратегії підприємства.

Однак світовий досвід свідчить, що розробка та реалізація стратегій діяльності підприємства має багато переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища як елемента антикризового управління.

Спеціалісти розміщують ці переваги у такій послідовності:

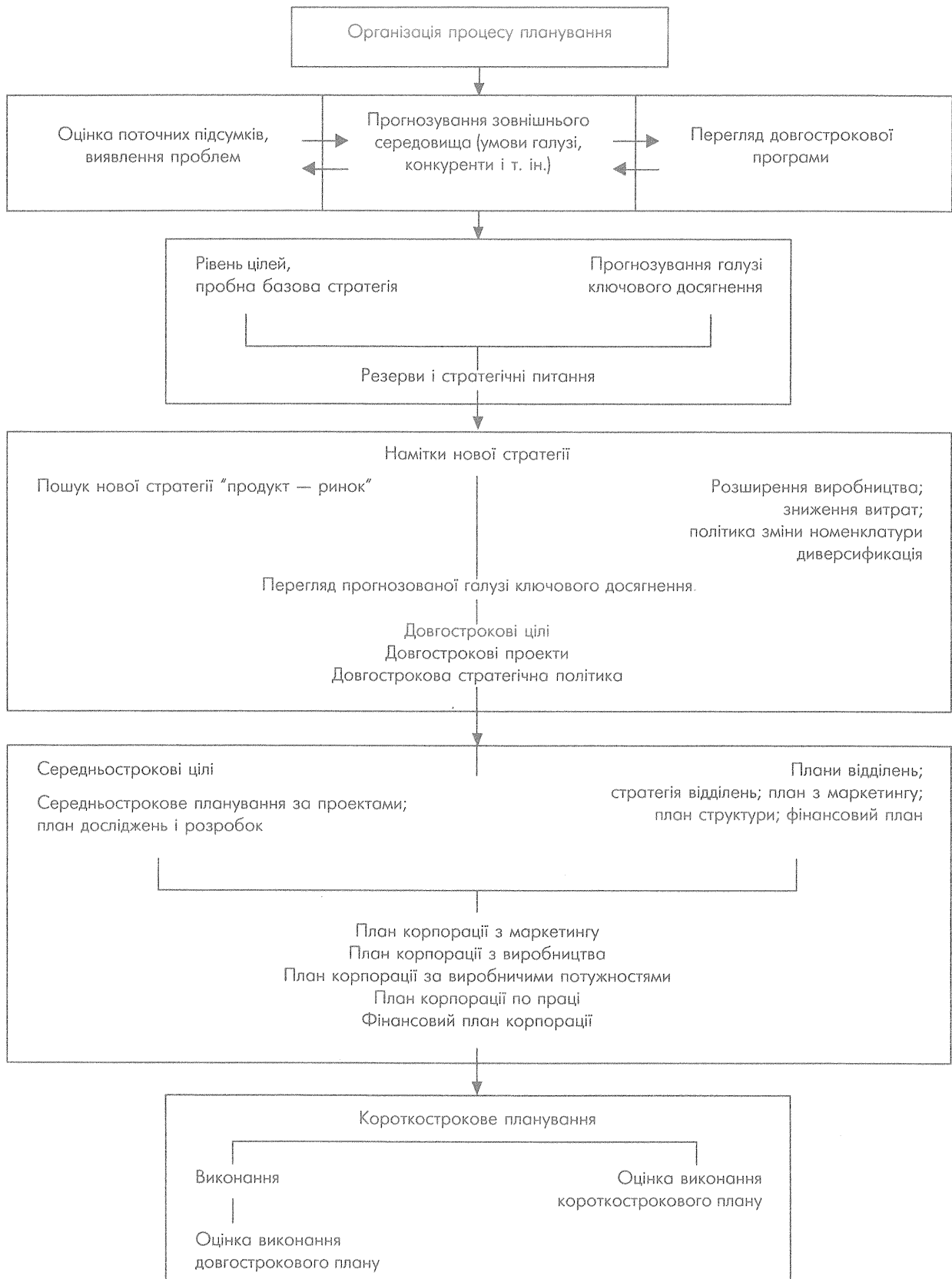
1. Розробка та вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії веде до чіткої координації зусиль менеджерів на всіх рівнях управління.
3. Стратегія дає можливість визначити показники діяльності підприємства для подальшого контролю.
4. Стратегія примушує підприємство чітко визначити свої задачі та строки їх реалізації.
5. Стратегічне управління робить підприємство більш підготовленим до раптових змін та криз.
6. Стратегія підприємства наочно демонструє взаємозв’язок обов’язків посадових осіб підприємства.

Таким чином, організація стратегічного планування діяльності підприємства є важливим елементом передкризового менеджменту. З урахуванням проведення системного аналізу виробничо-економічної діяльності підприємства в умовах антикризового управління розробляється комплекс заходів стратегічної спрямованості щодо виходу із кризи (див. рисунок).

Для розробки стратегічного плану необхідно провести глибокий аналіз діяльності підприємства, що є основою розробки комплексної стратегічної програми оздоровлення економічного стану (стабілізації).

Об’єктом аналізу та досліджень в умовах антикризового управління є багатостороння діяльність підприємства:

1. Оптимальність організаційних структур управління, якісний потенціал управлінського персоналу, система мотивації персоналу, проблеми конфліктології, соціально-психологічні проблеми управління та ін.
2. Фінансовий стан підприємства та грошових розрахунків (коефіцієнт незалежності, коефіцієнт



Комплекс заходів щодо виходу із кризи

фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт інвестування (власних джерел та довгострокових кредитів), коефіцієнт забезпеченості необоротними активами (співвідношення оборотного та необоротного капіталу, рівень капіталу, що функціонує).

3. Стан бухгалтерської звітності: баланс підприємства (актив, пасив балансу — за статтями).

4. Оптимальність структури власності підприємства та джерела її утворення: актив балансу, в тому числі: виробничі запаси, готова продукція, грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість; пасив балансу, в тому числі: джерела власних коштів, запозичені кошти, короткострокові позики банку, короткострокові позики, розрахунки з кредиторами.

5. Аналіз рівня рентабельності і оборотність обігових коштів, рентабельність (всіх активів за балансовим прибутком, всіх активів за чистим прибутком, власного капіталу за балансовим прибутком, власного капіталу за чистим прибутком, інвестицій, постійного капіталу, капіталу, що функціонує, коефіцієнт рентабельності всіх операцій за балансовим прибутком, коефіцієнт за чистим прибутком, коефіцієнт рентабельності основної діяльності, показник чистого доходу); оборотність

(коефіцієнт загальної оборотності, оборотність основних засобів, коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності постійного капіталу, коефіцієнт оборотності капіталу, що функціонує);

6. Стан ліквідності (розрахунок коефіцієнтів абсолютної ліквідності, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт маневреності оборотного капіталу, частка активів, що реалізуються важко, і частка активів, що реалізуються легко, середній період надання кредиту, ліквідність при мобілізації коштів).



Література

1. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент. — К.: МАУП, 1999.
2. Чернявский А. Д. Антикризисное управление. — К.: МАУП, 2000.