

# ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ТА ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

к. е. н., доцент Кононова О. Є.

Україна, м. Дніпро, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»,  
доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства

---

## ARTICLE INFO

Received 18 January 2018  
Accepted 01 February 2018  
Published 10 February 2018

## KEYWORDS

strategic management,  
management,  
crisis,  
anti-crisis,  
construction company,  
anti-crisis management

## ABSTRACT

The tools of strategic management can be used within the framework of crisis management. Modern concepts of crisis management consider the crisis not only as a situation requiring immediate overhaul, which is fully in line with the principles of actual strategic management in its implementation part, but also as a phenomenon focused on breaking the old and developing a new one, that is positive in essence.

The need for anti-crisis management is determined by the goals and objectives of the management and socio-economic systems development of any level and inherent in the danger development of emerging crisis phenomena. Anti-crisis management as a category differs ambiguity, although many domestic and foreign scholars have contributed to its study.

The ambiguity of crisis management is determined by the complex nature of any crisis, which, on the one hand, leads to devastating consequences, and, on the other, forms the conditions for further growth and qualitative improvement, overcoming the processes and phenomena that led to the emergence of the crisis.

© 2018 The Author.

---

**Вступ.** Інструменти актуального стратегічного управління можуть бути використані в рамках антикризового управління (АКУ). Сучасні уявлення про антикризове управління розглядають кризу не тільки як ситуацію що вимагає негайного подолання, що повністю узгоджується з принципами актуального стратегічного управління в його реалізаційної частини, але і як явище, орієнтоване на ломку старого і розвитку нове, тобто позитивне по суті.

«Стратегічність» АКУ обумовлена об'єктивністю криз [1, с. 247].

Необхідність антикризового управління обумовлена цілями і завданнями управління і розвитку соціально-економічних систем будь-якого рівня і іманентно властивою розвитку небезпеки виникнення кризових явищ. Антикризове управління як категорія відрізняється багатозначністю, хоча в її вивчення внесли свій вклад багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Багатозначність антикризового управління детермінується складною природою будь-якої кризи, яка, з одного боку, веде до руйнівних наслідків, а з іншого - формує умови для подальшого зростання і якісного вдосконалення, подолання процесів і явищ, що зумовили появу кризи.

Антикризове управління на будівельному підприємстві має формуватися відповідно до єдиної логіки управління і включати в себе вибір місії підприємства, розробку концепції і мети його діяльності, формування та підтримку стратегічного потенціалу підприємства, формування його здатності до забезпечення конкурентних переваг його продукції, зміцнення законності і утриманню позицій підприємства в конкурентному середовищі.

Антикризове управління не обмежується аналізом фінансового стану підприємства (яким часто АКУ обмежується на практиці).

Воно охоплює всі напрямки його діяльності. Антикризове управління підприємства включає в себе [1]:

- аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства відповідає особливостям характеристик середовища;
- визначення причин виникнення кризових ситуацій і ідентифікація механізму, який породив ці причини;
- створення системи спостереження за змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що дозволяє виявити наближення кризи, створення адекватної аналітичної системи;

- впровадження інструментів стратегічного контролінгу в діяльність підприємства і розробка стратегії запобігання його неспроможності;
- впровадження заходів оперативної оцінки та аналізу фінансового стану підприємства і визначення можливості банкрутства;
- розробка політики ринкової поведінки в умовах кризи і «виведення» підприємства з кризової ситуації;
- виявлення характеристик і постійний облік ризиків виробничо-господарської діяльності підприємства і формування механізмів їх зниження і компенсування.

**Результати дослідження.** Антикризове управління формується відповідно до положень системного підходу і розглядається як комплекс заходів, що охоплюють ланцюжок - від попередньої діагностики кризи до розробки методів щодо її подолання, усунення наслідків кризи. З огляду на ці особливості можна взяти за основу наступне визначення [1]:

«Антикризове управління будівельного підприємства - це така система управління будівельним підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного управління, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси».

Говорячи про антикризове управління не можна не відзначити, що його існування обумовлено об'єктивними причинами. Теорія управління соціально-економічних систем будь-якого рівня підкреслює неминучість криз і їх циклічність. Якщо підприємство вступає в фазу кризи, управління або стає антикризовим і воно використовує інструментарій, відповідний завданням подолання кризових явищ. Якщо підприємство ще не вступило в фазу кризи, але усвідомлює його неминучість, воно використовує управлінські прийоми, властиві превентивному антикризовому управлінню. Але в будь-якому випадку в управлінському інструментарії підприємства повинні бути присутніми методи і прийоми АКУ, які можуть бути використані в конкретні моменти часу. Антикризове управління в цьому сенсі є складова загального управління. Недооцінювати цей фактор дуже небезпечно, тому що реакція на кризи, поява тієї чи іншої його стадії повинна бути адекватною і своєчасною.

Антикризове управління передбачає, що:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- до деякої міри їх можна прискорювати, випереджати, відсувати у часі;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- прояви кризи можна пом'якшувати і компенсувати;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань і умінь, використання накопиченого досвіду;
- кризові процеси в ряді випадків можуть бути керованими, стосовно до них майже завжди можна використовувати методи регулювання; □
- управління процесом виходу з кризи здатне прискорити цей процес і мінімізувати їхні наслідки.

Кризи, як відомо, різні за своєю природою і формами прояву. Їх різноманіття і специфічність кожної з них повинні виявлятися в системі і в процесах управління, в методиках формування управлінських рішень і особливо в вживаному механізмі управління. Не всі відомі засоби впливу відповідають умовам передкризової або кризової ситуації, яка має свої особливості. При впливі на кризу необхідно всебічно вивчити, проаналізувати (з використанням кількісних методів) і осмислити (з використанням методів якісного аналізу) її особливості та сформулювати унікальну комбінацію заходів взаємодії.

Система АКУ є елементом системи загального управління підприємствами. У той же час вона повинна володіти особливими властивостями, які відповідають завданням її існування і функціонування. До них відносяться:

- гнучкість і адаптивність (найчастіше вони притаманні матричним системам управління), що виражаються в здатності видозмінюватися в певних обставинах;
- застосування методів неформального управління, мотивація до активної діяльності, формування почуття впевненості в позитивних результатах;
- диверсифікація методів управління, комбінування методів;
- залежність інструментів АКУ від стадій життєвого циклу підприємства та життєвого циклу продукції;

- збереження відповідності застосовуваних методів методам загального управління, обраним в якості методичного базису управління підприємством;
- зниження централізму і збільшення самостійності менеджерів в забезпеченні своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми до настання кризи і в її різних фазах;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля найбільш активних і кваліфікованих фахівців і використовувати потенціал колективних компетенцій.

Антикризове управління має особливості і в частині його технологій [1, с. 259-260]:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, прискорене проведення змін і організаційних перетворень, прискорена реалізація інноваційних програм;
- використання принципів програмно-цільового підходу в технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- посилення значущості фактора часу в процесах управління, забезпечення своєчасності ситуаційних дій;
- обов'язкове проведення попередніх оціночних процедур з приводу прийнятих управлінських рішень і вибору альтернатив управлінської поведінки;
- використання особливих критеріїв якості та надійності управлінських рішень, відповідно до принципів антикризового управління.

У механізмі антикризового управління будівельними підприємствами, що включає засоби впливу на об'єкт управління, пріоритети слід віддавати:

- раціональності, орієнтованої на антикризові заходи, економії ресурсів, всебічного аналізу їх можливих наслідків;
- установкам на досягнення соціально-психологічної стабільності в діяльності колективу підприємства;
- орієнтації фахівців з АКУ на досягнення високого професіоналізму і компетентності;
- ініціативності у вирішенні проблем, максимізації можливих варіантів на рішення, пошук найкращих з них, а також пошук нетрадиційних рішень;
- встановлення організаційної культури корпоративного типу;
- встановлення режиму всебічної підтримки інноваційної діяльності.

Ці фактори повинні сформувати особливий стиль управління, який повинен вийти за рамки АКУ і поширитися на всю систему управління будівельним підприємством.

**Висновки.** Антикризове управління будівельним підприємством дозволяє відновити життєздатність підприємства в ситуації, коли ресурси різко обмежені або навіть повністю відсутні. Таке відновлення вимагає мобілізації позитивних внутрішніх і зовнішніх факторів. Для того щоб визначити відмінності АКУ від управління, здійснюваного в звичайному режимі, рекомендується скористатися таблицею зіставлень, представленої в таблиці 1 [1, с. 313].

Таблиця 1. Порівняльний аналіз антикризового та загального управління будівельними підприємствами

Параметр порівняння	Загальне управління (мирний час)	Антикризове управління (ворог – криза)
1	2	3
Мета	Розвиток, стабілізація, рух. У будь-якому випадку - процес, підтримка функціонування всіх складових систем	Вижити. Результат (кінцевий і проміжний)
Ресурси (люди, інформація, час)	Ресурси є, достатні для управління і існування (розвитку), є вибір ресурсів	Ресурсів немає. Наявні недостатні, низької якості (люди деградують, інформація необ'єктивна, час обмежений). Вибору немає
Інструменти управління	Стандартні, економічні, формально логічні, іноді - алгоритмізовані моделі	Елементи моделей, тонкі сигнали, інструменти, створені креативним способом
Рівень ризику	Від мінімального до оптимального в даних умовах (стабільної ситуації)	Від оптимального в даних умовах (кризи) до максимального
Рівень обережності	Від мінімального до оптимального в даних умовах (стабільної ситуації)	Максимальна, має інструментальний характер

Продовження таблиці 1

1	2	3
Зовнішнє середовище	Помірно агресивна. Впорядкована. Має певні правила і норми. Передбачувана	Агресивна. Хаотична. Немає правил і норм, ustalених для кризової ситуації. Непередбачувана. Ворожа
Швидкість бізнесу (змін, прийняття рішень)	Адекватна стану зовнішнього і внутрішнього середовища	Максимальна
Стан внутрішнього середовища	Лабільний (гнучкий), структурований, дружній	Жорсткий, слабо відповідає на дії, агресивний
Орієнтація централізація - децентралізація	Децентралізація, делегування повноважень і відповідальності	Жорстка централізація, акумуляція, єдиноначальність
Орієнтація «завдання - люди»	Люди	Завдання, іноді - за всяку ціну
Рівень системності управлінських рішень (важливість, масштабність наслідків)	Лінійні рішення разом з системними	Тільки системні рішення
Етика	Обов'язкова	Професійна - обов'язкова; інше - за законом військового часу
Рівень складності управлінських рішень	Залежить від завдань	Рішення прості, безвитратні, керовані, контрольовані, реалізовані і найбільш ефективні і комплексні в даній ситуації
Привабливість моделі управління для носія (керівника)	Менш приваблива, тому що не містить гострих відчуттів і досягнень	Привабливіша (до звички)
Термін життя носія	Довгий	Короткий
Віра (совість, духовні цінності)	Повинні бути, при відсутності не відбувається загибель підприємства	Обов'язкові. При відсутності підприємство може загинути
Контроль	Залежить від завдань	Жорсткий, в трьох формах: адміністративний, соціальний, самоконтроль на кожному робочому місці
Планування	Залежить від завдань	В умовах невизначеності і економії
Якість і кількість інформації	Надлишкова, відносно логічна, підлягає оцінці і систематизації, відносно об'єктивна	Недостатня, нелогічна, уривчаста, необ'єктивна, швидко змінюється, складно оцінити і неможливо систематизувати. Управління з тонким сигналам
Модель організаційної поведінки	Залежить від завдань	Авторитарна, з командним духом
Комунікації	Залежать від моделі організаційної поведінки і від завдань	Двосторонні, обов'язкові, зі зворотним зв'язком, тільки факти
Координація підсистем	Залежить від моделі організаційної поведінки і від завдань	Спочатку зруйнована. Необхідно створити жорстку і гнучку одночасно. Мінікоманди в рамках системи
Мотивація	Шкала мотиваторів - від грошей до самореалізації і деяких метамотиваторів	Спочатку метамотиватори, потім - всі інші мотиватори
Стиль управління	Залежить від моделі організаційної поведінки і від завдань	Авторитарний, з командними елементами

## ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
2. Mokler R. J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. Harrisburg. – London, 1992.
3. Wohinz W., Hasenohrl R. Innovationsmanagement. Graz, 2007.