

УДК 69003:65.014+69.003:658.012.12

**Мухаррамова Э.Р.** – кандидат экономических наук, доцентE-mail: [emrra@yandex.ru](mailto:emrra@yandex.ru)**Казанский государственный архитектурно-строительный университет****ОРГАНИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ****АННОТАЦИЯ**

На сегодняшний день прогнозы мирового кризиса – это чрезвычайно разнонаправленная информация. Каждая сфера жизни человека несет свой прогноз либо на дальнейшее развитие, либо на прекращение своего существования. Несомненно, строительный комплекс реагирует на мировой финансовый кризис весьма остро: те компании, которые работали с заемными средствами и не располагали в достаточной степени собственными оборотными капиталами, оказались в тяжелом положении. В этой связи появляется необходимость разработать комплекс антикризисных мер, цель которых, прежде всего, обезопасить предприятия строительной отрасли от печальных последствий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** кризис, менеджмент, организация антикризисного управления.**Muharramova E.R.** – candidate of economic sciences, associate professor**Kazan State University of Architecture and Engineering****THE ORGANIZATION OF ANTI-RECESSIONARY MANAGEMENT  
AT THE ENTERPRISES OF BUILDING BRANCH****ABSTRACT**

For today forecasts of world crisis is extremely different information. Each sphere of human life bears the forecast or for the further development, or for the termination of the existence. Undoubtedly, building complex reacts to world financial crisis rather aloud: those companies which worked with extra means and had no sufficiently own working capital, have appeared in a difficult situation. Thereupon there is a necessity to develop a complex of the anti-recessionary measures which purpose, first of all, to secure the enterprises of building branch against sad consequences.

**KEYWORDS:** crisis, management, the organization of anti-recessionary management.

Низкая инвестиционная активность оказала заметное влияние на финансово-экономическую устойчивость предприятий строительного комплекса. В случае, если руководители предприятия своевременно проведут организацию антикризисного управления, то возможен выход из создавшегося кризисного состояния. При этом своевременно выделенные финансовые средства из прибыли, получаемой от успешной сферы деятельности в период стабильного развития предприятия, должны пойти на различные маркетинговые исследования, либо возможно репрофилирование всей деятельности в будущем.

Известно, что предпринимательство всегда связано с постоянным риском, поэтому проведенные профилактические меры не исчерпывают всех возможностей влияния на кризисы. При наступлении рискованной ситуации возникает потребность в проведении антикризисного управления.

Организация антикризисного управления способствует выходу предприятия на новый уровень развития. Для руководства предприятия это возможность выработки и реализации экономической политики по предупреждению несостоятельности хозяйствующего субъекта, а в случае ее наступления – оздоровление самого предприятия. На основе многолетних исследований автора и практического опыта предлагаем разделить предприятия строительной отрасли на следующие типовые группы по условиям развития и функционирования в условиях кризиса (табл. 1).

Предприятия первого типа – новаторские. Здесь – зарождение предприятия в рыночной среде, формирование ее первоначальной структуры и будущей целостности. Непосредственно успех деятельности зависит от одаренности интеллектуалов, от их необычных идей.

Второй тип – предприятие растущее. Здесь активно выпускается продукция высокого качества для узкого круга потребителей, контролируя узкий сегмент рынка, не стремясь к диверсификации.

С ростом предприятия требуется перестройка его структуры, дифференциация функций управления, повышение эффективности деятельности. Существует опасность кризиса, заключающаяся в том, что предприятие может исчезнуть уже на этапе своего возникновения. В таком случае, кризис может быть быстротечным и сравнительно легким.

Таблица

Характеристика типов предприятий строительного комплекса

Условия создания	Характерные признаки предприятия	Условия развития
<b>Первый тип – новаторские предприятия</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие оригинальной идеи, проверенной на предмет практической необходимости;</li> <li>- наличие специалистов, заинтересованных в реализации идеи;</li> <li>- наличие необходимых инвестиций;</li> <li>- перспективы производства и сбыта продукции, полученной на основе данной идеи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фанатизм лидера, осуществляющего руководство предприятием;</li> <li>- сплоченность коллектива вокруг лидера;</li> <li>- мобильность перехода к новациям;</li> <li>- минимальный управленческий аппарат;</li> <li>- простые организационные связи;</li> <li>- мобильность кадров к освоению технологий;</li> <li>- взаимозаменяемость специалистов;</li> <li>- специализация научной направленности;</li> <li>- творческая атмосфера в коллективе;</li> <li>- интеллектуальный продукт имеет большую значимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чрезмерный фанатизм лидера и неумение его идти на компромисс;</li> <li>- попадание в коллектив другого лидера или интригана;</li> <li>- ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых);</li> <li>- большая зависимость от рыночной конъюнктуры;</li> <li>- слабые кредитные возможности;</li> <li>- перегрузки;</li> <li>- условия труда и социальное обеспечение;</li> <li>- заработная плата;</li> <li>- сложности превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность</li> </ul>
<b>Второй тип – предприятия растущие</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие новых изделий, работ, проверенных рынком;</li> <li>- наличие специалистов, заинтересованных в завоевании рынка;</li> <li>- наличие необходимых инвестиций;</li> <li>- перспективы производства и сбыта продукции;</li> <li>- освоение определенного сегмента рынка с полным его насыщением</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие группы лидеров-энтузиастов, работающих в одном направлении;</li> <li>- сплоченность коллектива вокруг группы энтузиастов;</li> <li>- мобильность и гибкость перехода в начале существования предприятия;</li> <li>- неусложненные организационные связи в начале существования предприятия;</li> <li>- небольшой управленческий аппарат;</li> <li>- значительная взаимозаменяемость специалистов;</li> <li>- изменение научной направленности в ходе жизнедеятельности предприятия;</li> <li>- творческая атмосфера в коллективе;</li> <li>- интеллектуальный продукт значителен;</li> <li>- умение формировать потребности рынка, исходя из своих потребностей;</li> <li>- наличие коллектива, работающего над имиджем предприятия;</li> <li>- высокое качество кадрового состава</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление больших разногласий в коллективе;</li> <li>- организация в коллективе другой инициативной группы;</li> <li>- ограниченность ресурсов, особенно трудовых, способных перестраиваться в ходе жизнедеятельности предприятия;</li> <li>- зависимость от рыночной конъюнктуры;</li> <li>- неумение формировать потребности рынка, исходя из своих возможностей;</li> <li>- имеющиеся перегрузки на предприятии;</li> <li>- условия труда и неподготовленность производства;</li> <li>- проблемы превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность;</li> <li>- недостаточная техническая оснащенность;</li> <li>- недостаточная производственная мощность;</li> <li>- появление различных разногласий в коллективе</li> </ul>

Продолжение таблицы

Третий тип – зрелые предприятия		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие специалистов, заинтересованных в совершенствовании системы производства и сбыта;</li> <li>- стабильность в деятельности предприятия;</li> <li>- возможность получения прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая устойчивость;</li> <li>- низкие удельные затраты, в том числе и накладные расходы;</li> <li>- высокая техническая оснащенность;</li> <li>- сформированная и стабильная номенклатура продукции;</li> <li>- единство научных и производственных процессов;</li> <li>- большие производственные мощности;</li> <li>- возможность значительных прибылей;</li> <li>- конкурентоспособность продукции;</li> <li>- высокая социальная обеспеченность кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ограниченность ресурсов;</li> <li>- зависимость от рыночной конъюнктуры;</li> <li>- организационная инертность структуры;</li> <li>- консерватизм в нововведениях;</li> <li>- сложные коммуникационные связи;</li> <li>- большая численность управленческого персонала;</li> <li>- слабая приспособленность и реакция на новую продукцию;</li> <li>- малодинамичные научные структуры</li> </ul>
Четвертый тип – предприятия стареющие		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- распад предприятия;</li> <li>- наличие желания у специалистов сохранить свой коллектив, несмотря на его старение;</li> <li>- отсутствие у конкурентов желания поглотить предприятие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие лидера, хорошо понимающего специфику национального рынка;</li> <li>- умение удержать свои позиции на строительном рынке;</li> <li>- конкурентоспособность строительной продукции, строительного-монтажных работ;</li> <li>- высокая техническая оснащенность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сужение рынка;</li> <li>- большие недозагруженные мощности;</li> <li>- стабильная номенклатура продукции;</li> <li>- организация в коллективе оппозиции;</li> <li>- высокие удельные затраты;</li> <li>- зависимость от рыночной конъюнктуры;</li> <li>- организационная инертность;</li> <li>- усложнение маркетинговых исследований;</li> <li>- большая численность управленческого аппарата;</li> <li>- невозможность вносить значительные усовершенствования в производственный процесс;</li> <li>- малодинамичные научные структуры</li> </ul>
Пятый тип – разрушающиеся предприятия		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- глубокие изменения в хозяйственной деятельности могут породить осложнения различного характера;</li> <li>- ухудшение рыночных позиций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предприятие, распадающееся в связи с невозможностью его эффективного функционирования;</li> <li>- происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности;</li> <li>- полная или частичная замена прежних технологических процессов;</li> <li>- смена персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление значительных разногласий в коллективе;</li> <li>- ограниченность ресурсов;</li> <li>- зависимость от рыночной конъюнктуры;</li> <li>- организационная инертность структуры;</li> <li>- низкая маркетинговая политика;</li> <li>- низкая организационная политика</li> </ul>

Третий тип – зрелые предприятия. Предприятие, достигнув зрелого состояния, устойчивого положения на рынке, высокой конкурентоспособности, чувствует себя уверенно. Предприятия такого рода характеризуются наивысшей силовой стратегией, работают в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, новейших строительных материалов, массовым выпуском строительной продукции. Здесь существенно возрастает

опасность кризиса, но она незаметна на фоне устойчивых тенденций внутреннего развития. Все это в основном вызывается внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами. Выход из кризисной ситуации для предприятий третьего типа – это избавление от убыточных производств и снижение издержек на сохраняемых предприятиях. Уменьшив свою размерность, предприятия получают возможность финансового оздоровления. В этой связи попавшее в кризисное состояние предприятие утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии.

Четвертый тип – предприятия стареющие. Наиболее значимые параметры жизнедеятельности организации заметно ухудшаются, развитие заходит в тупик. При этом структура имеет тенденцию к упрощению: окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны в своей жизнедеятельности. В этом случае происходит падение объемов выпуска продукции, а научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени технологической освоенности изделий, о целесообразных изменениях в них, согласно требованиям специфических потребителей.

Пятый тип – разрушающиеся предприятия. На этом этапе жизненного цикла появляются предприятия, распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Такого рода глубокие изменения могут породить осложнения различного характера, в том числе ухудшение рыночных позиций [1].

Рисковыми являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Управление риском наиболее наглядно можно рассмотреть на основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений.

На наш взгляд, целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих решений, а результаты процесса управления материализуются в виде строительных работ и отражаются в итоговых показателях и социальных последствиях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Поскольку управленческий риск является многофакторной категорией менеджмента, то процесс исследования проводится в динамике целенаправленного циклического процесса, имеющего информационные, временные, организационные, экономические и правовые параметры.

На сегодняшний день, когда кризисы следуют один за другим, применение менеджмента по стабилизации бизнеса стало особенно актуальным. В этой связи следует выделить следующие важнейшие основные характеристики кризис-менеджмента, такие как: предупреждение проблем, предварительный отбор проблем, использование открывающихся возможностей и защита уязвимых мест, планирование, ориентация на прибыль, план проведения.

Мировой опыт показывает, что ввиду своеобразия кризисов не существует единых рекомендаций по их преодолению. Но, вместе с тем, становится понятно, что это возможно, используя инструменты планирования (рис. 1).

По мнению автора, планирование предполагаемых кризисных явлений представляет процесс заблаговременного определения последовательности шагов, которые необходимо будет предпринять в самый критический момент, позволяющие действовать быстро и эффективно.

В условиях повышенной неопределенности, характерной для современного этапа рыночной экономики, прогнозирование потока доходов российскими оценщиками требует особенно тщательного учета уровня рисков – как управляемых, так и неуправляемых. В этом заключается одна из наиболее существенных особенностей оценки бизнеса в российских условиях.

В этой связи следует отметить, что риски возможны по причинам финансовой нестабильности, обусловленной: значительными колебаниями курсов валют, внезапно наступившими изменениями в условиях договора с данной организацией, отказами от заключения или выполнения прежнего соглашения, появлением более выгодных предложений по выполнению строительно-монтажных работ, изменением условий перемещения финансовых, трудовых, материальных ресурсов, низким качеством управления предприятием и высокой текучестью кадров.

Рыночная оценка более эффективна и объективна по сравнению с балансовой, так как отражает реальную рыночную стоимость строительного предприятия. Однако полностью исключать оценку на

основе балансовых данных нельзя. Для достижения достоверности результатов ее необходимо объединить с рыночной. Поэтому, кроме оценки рыночной стоимости предприятия, составляется агрегированный баланс данных предприятия и анализируется структура капитала.



Рис. 1. Использование инструментов планирования для стабилизации бизнеса

Расчет денежного потока проводится чаще всего с целью оценить отдачу инвестиций, а бюджет денежных средств используется в процессе планирования. Это один из множества моментов, демонстрирующих необходимость четко продумать цели, схему создаваемой финансовой модели, взаимосвязи между элементами, позволяет учесть специфические условия функционирования данного предприятия и реализации проекта по реструктуризации.

Таким образом, становится очевидно, что организация антикризисного управления позволит если не избежать кризисной ситуации, то, по крайней мере, подготовиться к ней и минимизировать ее последствия. При этом важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Наиболее верным является системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Предлагаемый автором алгоритм позволяет проводить организацию антикризисного управления на предприятиях строительного комплекса (рис. 2).

Применение организации антикризисного управления позволяет сохранить предприятия строительного комплекса, создать условия для их эффективного функционирования с последующей разработкой мероприятий по дальнейшему развитию, оптимизируя при этом структуру активов предприятия, избавляясь от неэффективно используемых основных фондов, от проблем взаимных платежей в рамках действующего законодательства. Антикризисные мероприятия должны выступать как многоплановый комплекс взаимосвязанных действий, охватывающих все основные факторы бизнеса и, в первую очередь, человеческий фактор. Сегодня на серьезные успехи в рыночных преобразованиях рассчитывать трудно. Устойчивая прибыль, прочные финансы предприятия – это не всегда результат умелого, тщательно

просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

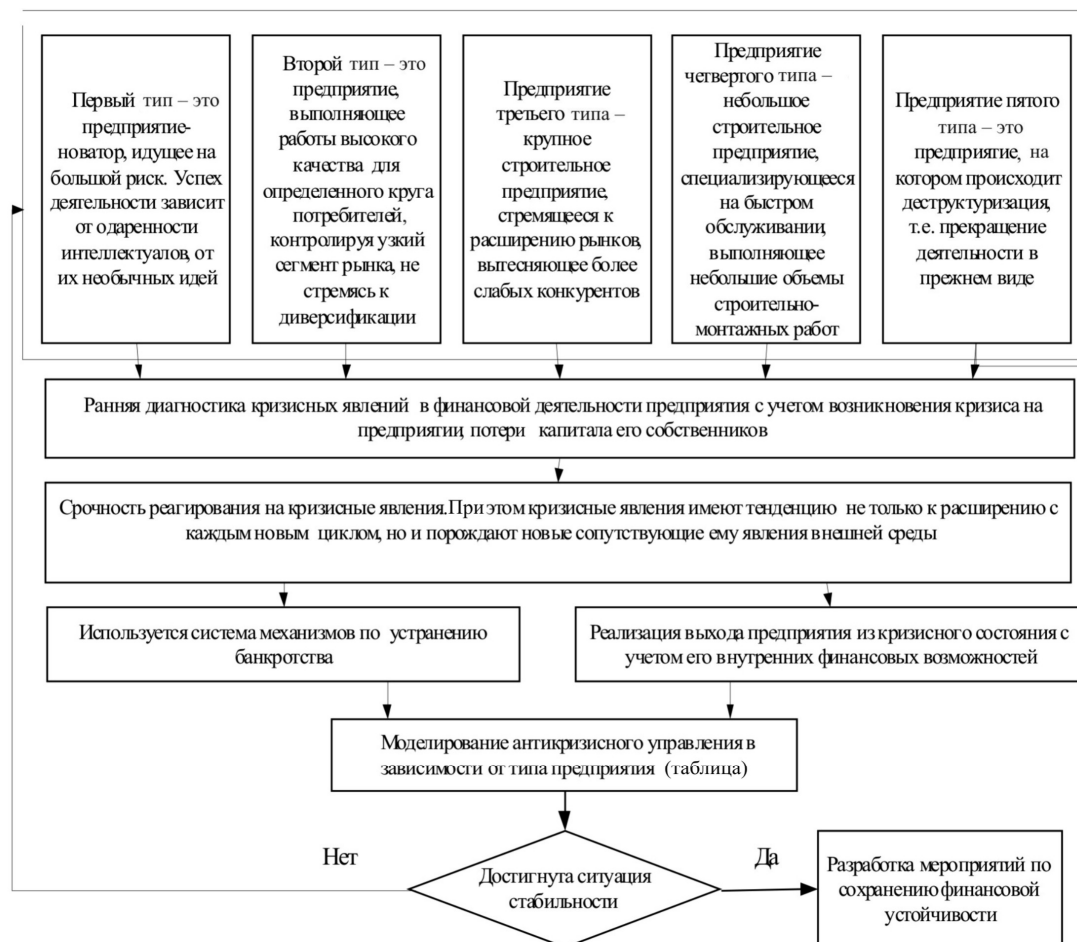


Рис. 2. Алгоритм проведения организации антикризисного управления

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухвалов А., Бухвалова В., Идельсон А. Финансовые вычисления для профессионалов. – СПб.: Санкт-Петербург, 2001. – 302 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., переработано и дополнено. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
3. Мухаррамова Э.Ф. Формирование стратегии антикризисного управления в строительстве. / Кандидатская диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: ЦНИЭУС, 2003. – 203 с.
4. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. Учебно-практическое пособие. /Под ред. Г.А. Александрова. – М.: ВЕК, 2002. – 201 с.
5. Антикризисное управление организацией. Учебник под редакцией Э.М. Короткова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. – 620 с.

### REFERENCES

1. Buhvalov A., Buhvalova V., Idelson A. Financial calculations for professionals. – S-Pb.: St.-Petersburg, 2001 – 302 p.
2. Fathutdinov R. A. Strategic management: Textbook. – the fourth edition, it is processed and added. M: Business, 2001. – 448 p.
3. Muharramova E.R. Formation of strategy of anti-recessionary management in building. The master's thesis on competition of a scientific degree of candidate the economic sciences. Moscow: Central scientifically research institute of economy and management in building, 2003. – 203 p.
4. Anti-recessionary management: the theory, practice, infrastructure. The educational practical grant / Under G.A. Aleksandrova's edition. – M.: Century, 2002. – 201 p.
6. Anti-recessionary management of the organization. The textbook under E.M. Korotkov's edition – M.: IDES «FORUM»: INFRA – M, 2006. – 620 p.