

УДК 69:005.52(075.8)

Разработка плана мероприятий по преодолению негативных явлений в деятельности строительных организаций

Романенко Н.О.

(научный руководитель – Воробей Л.М.)

Белорусский национальный технический университет
г.Минск

Главным следствием мирового кризиса стало существенное ухудшение финансово-экономического положения многих белорусских предприятий. Сказались и высокая инфляция, и девальвация белорусского рубля, и высокие процентные ставки по кредитам, и даже неплатежеспособность или банкротство контрагентов. Таким образом, на современном этапе развития экономики нашего государства вопрос преодоления и предупреждения кризисных состояний организаций приобретает особое значение.

Основные причины экономической несостоятельности организаций можно разделить на общие и особенные, внешние и внутренние.

К общим причинам неплатежеспособности организации можно отнести следующие:

а) неэффективность системы управления предприятием, которая в свою очередь объясняется:

- отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;

- недостаточным знанием конъюнктуры рынка;

- низким уровнем квалификации менеджеров и персонала, отсутствием трудовой мотивации работников.

б) низкая конкурентоспособность продукции предприятий;

в) дебиторская задолженность;

г) расходы по содержанию ведомственного жилого фонда;

д) неиспользуемые или недостаточно используемые производственные, административные и бытовые помещения;

е) низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед учредителями.

К особенным причинам банкротства белорусских предприятий можно отнести: их крупные размеры, сложившиеся в условиях специализации и разделения труда в рамках СССР; технологическая и техническая отсталость многих предприятий; управленческие традиции и менталитет не собственника и творца, а наемного работника на службе у государства.

К внешним причинам финансовой несостоятельности относятся:

- общая экономическая ситуация в стране, которая влияет на уровень доходов и накоплений населения, а следовательно, и покупательную способность;

- общая политическая ситуация, определяющая отношение государства к предпринимательской деятельности и финансово несостоятельным организациям;

- факторы культурного характера проявляются в привычках, нормах потребления и предпочтениях одних товаров перед другими;

- совершенствование технологии производства для расширения доли занимаемого рынка и внедрения новых продуктов, что требует больших капитальных вложений. Это может временно отрицательно влиять на финансовое состояние организации, а вследствие неудачного внедрения новых технологий привести к несостоятельности;

- несостоятельность должников (дебиторов), поставщиков сырья и материалов, постоянных покупателей продукции.

К основным внутренним причинам финансовой несостоятельности организации относятся:

- неэффективная расчетно-платежная система - несвоевременное поступление оплаты за проданную продукцию; низкая доля денежной составляющей в выручке от продажи продукции (взаиморасчетные и бартерные операции).

- производственные ресурсы - избыточные запасы; перебои в снабжении; изношенность основных средств.

- структура управления - отсутствие эффективной системы управления; нерациональная структура организации, излишнее ее расширение ведет к неуправляемости и к ликвидации подразделений; угроза потери корпоративного контроля (смена собственника) и пр.

- управление персоналом - недостаточное повышение квалификации сотрудников; низкая заинтересованность (мотивация) в ре-

зультатах деятельности; ухудшение психологической атмосферы в коллективе.

– управление финансами организации - отсутствие четкой финансовой стратегии развития организации; формальное проведение финансового анализа и игнорирование его результатов руководством; неэффективное финансовое планирование и прогнозирование сроков поступления доходов; отсутствие контроля за денежными потоками и затратами; рост просроченных обязательств; низкая ликвидность активов; необоснованность инвестиционных решений; отсутствие эффективного внешнего аудиторского контроля; отсутствие системы внутреннего аудита среди группы взаимосвязанных организаций (холдинга).

– маркетинг - низкая конкурентоспособность продукции; падение объемов продаж из-за плохого изучения спроса на продукцию; неэффективная реклама; отсутствие сбытовой сети.

Как правило, одна или даже несколько причин не приводят субъект предпринимательской деятельности к банкротству спонтанно. Обычно экономическая несостоятельность наступает вследствие постепенного, достаточно длительного процесса их взаимодействия в условиях отсутствия или недостаточности уделяемого высшим менеджментом внимания угрозам внешней среды и слабым сторонам деятельности компании.

Все мероприятия по выведению предприятия из состояния экономической несостоятельности можно условно разделить на 2 группы:

- стратегические (разработка концепций оздоровления и долгосрочных финансового, маркетингового, технического, управленческого и инвестиционного планов);

- оперативные (устранение убытков, выявление резервов, привлечение специалистов, кадровые изменения, отсрочки платежей, кредиты и др.).

Оперативные мероприятия включают:

а) Мобилизацию внутренних резервов организации;

б) Поиск внешних источников финансирования.

К внутренним резервам организации относятся:

- сокращение дебиторской задолженности;

- отказ от нерентабельных видов деятельности;

- распродажа непрофильных активов;
- увеличение оборачиваемости капитала;
- сокращение постоянных и переменных затрат;
- пересмотр ценовой политики организации;
- поиск новых рынков сбыта.

Реализация указанных мер позволяет ликвидировать причины экономической несостоятельности организации.

В качестве внешних источников финансирования можно рассматривать:

- привлечение займов и кредитов;
- продажа части предприятия стратегическому инвестору.

В восстановлении платежеспособности заинтересован не только должник, но и те, кто имел с ним деловые отношения. Кредиторы могут выступить внешним источником финансирования: предоставить денежные и товарные займы, более льготные условия поставки и платежа.

Наиболее актуальны оперативные мероприятия. Их разработка базируется на результатах комплексного анализа финансовой и производственно-хозяйственной деятельности, целью которого помимо составления актуальной картины состояния предприятия является и выявление его внутренних резервов.

Мероприятия, основанные на внутренних резервах организации, включают следующие стратегии:

- стратегия планирования: мероприятия в области организации строительного производства (сокращение нормативных сроков строительства, снижение удельного веса строительства с низкой рентабельностью, создание условий повышения производительности труда, снижение простоев, оптимальное расположение строительных объектов);

- стратегия экономии: снижение затрат, контроль за расходованием ресурсов (приведение в соответствие показателей производительности и заработной платы, снижение накладных расходов, постоянный контроль расхода всех видов ресурсов, максимальная загрузка производственных мощностей, введение планирования, учета и анализа затрат);

- стратегия «ликвидации лишнего»: рационализация имущественного комплекса (перевод активов предприятия в денежную

форму – продажа запасов готовой продукции, продажа части имущества; консервация неиспользуемых производственных мощностей, сдача в аренду, передача в коммунальную собственность), реструктуризация и реорганизация предприятия (выделение из состава предприятия затратных объектов, создание новых юридических лиц, дочерних предприятий);

- стратегия финансового контроля: регулирование финансовых потоков (жесткий контроль и четкое планирование потоков денежных средств, снижение потребности в оборотных средствах, реструктуризация долговых обязательств – продажа дебиторской задолженности, отсрочка и рассрочка платежей, зачет взаимных платежей, переоформление задолженности в виде займа);

- стратегия трудовых ресурсов: совершенствование организационной структуры (сокращение численности специалистов, увеличение численности рабочих-сдельщиков, привлечение специалистов высокой квалификации, внедрение мероприятий по обучению работников);

- стратегия маркетинга: закрепление позиций на традиционных рынках за счёт повышения качества выпускаемой продукции и снижения цены, поиск новых рынков сбыта, изучение спроса на строительную продукцию, выявление слабых и сильных сторон ведения бизнеса и выработка соответствующей стратегии управления предприятием.

Выход на высокорентабельный уровень деятельности должен базироваться в первую очередь на использовании собственных резервов в области организации строительного производства, снижения затрат, рационализации имущественного комплекса, регулировании финансовых потоков, совершенствовании организационной структуры.

Экономии средств по разделу «Производство и труд» можно получить за счет роста объемов производства и производительности труда, приведения численности и квалификации работающих в состояние, сбалансированное с объемами, структурой и сложностью СМР, повышения качества и конкурентоспособности строительной продукции, улучшения организации производственного процесса.

В разделе «Имущественный комплекс» следует: осуществлять максимальную загрузку строительной техники, улучшение органи-

зации производства работ на объектах, учета и контроля за расходом ГСМ; обновлять строительную технику и оборудование.

Раздел «Издержки производства» включает мероприятия по сокращению условно-постоянной и переменной части расходов, учета затрат по подразделениям и объектам.

В разделе «Финансы и претензионная работа» предусматривается осуществлять контроль за притоком и оттоком денежных средств, сокращение кредитования под зарплату и др.

Мероприятия, основанные на привлечении внешних источников, включают:

- реструктуризация просроченной кредиторской задолженности;
- выделение облисполкомом ежемесячных авансов с жестким контролем их целевого использования;
- составление ходатайства о пролонгации кредита банка;
- поиск внешних кредиторов (приватизация части активов).

Кризисное состояние – достаточно сложный и многогранный процесс. Поэтому пути выхода из него также разнообразны. Вышеперечисленный набор мероприятий позволяет предприятию, которое находится в кризисном состоянии, снивелировать возникшие производственные риски. Однако следование всем этим мероприятиям не гарантирует стопроцентных благоприятных результатов в силу различных непредвиденных и форс-мажорных ситуаций, не зависящих от самого руководства предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Ответственный редактор Г.А. Александров. - М.: Издательство БЕК, 2007. - 544 с.
- 2) Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 287 с.
- 3) Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
- 4) Кивачук, В.С. Оздоровление предприятия: экономический анализ / В. С. Кивачук. — Минск: Амалфея, 2009. — 384 с.