



УДК 005.936.3

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

Марина Єщенко¹; Ігор Точонов²; Тетяна Петленко³

^{1,2}Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Краматорськ (Івано-Франківськ), Україна

³Центральноукраїнський національний технічний університет,
Кропивницький, Україна

Резюме. Оцінено теоретичні аспекти стратегічного антикризового менеджменту. Доведено корисність досліджень у сучасних умовах. На основі проведеного дослідження виділено чотири рівні стратегічного антикризового менеджменту. Дійшли висновку, що кризова ситуація – це ситуація, в якій організація не може вчасно адаптуватися до зовнішніх змін, що дуже швидко спричиняє втрату стабільності. Визначено підходи до розуміння сутності антикризового управління, його призначення та ролі, наведено основні вимоги до формування системи антикризового управління. Розглянуто види та види антикризового менеджменту. Які заходи враховуються при розробленні стратегії ефективності антикризової діяльності. Антикризовий моніторинг стану підприємств та необхідність діагностики як елемента, що це гарантує. Стратегія, що включає розроблення фінансових, організаційних, техніко-економічних і інших заходів, спрямованих на виведення підприємства зі скрутного становища, має вирішальне значення для ефективності антикризової діяльності в процесі управління. Назріла нагальна необхідність створення системи антикризового управління, проведення діагностики як єдиної її функції, визначення допустимості різних діагностичних моделей, розроблення антикризових підходів і стратегій розвитку бізнесу. Стратегічне управління компанією в умовах кризи та стратегія залучення, яка передбачає організацію спільної господарської діяльності деякими учасниками ринку з метою скорочення витрат і збільшення доходів. Обґрунтовано необхідність та економічну важливість використання стратегічного менеджменту в боротьбі з кризою. У цілому, антикризове управління підприємством – це система управління підприємством. Після оцінювання представлена послідовність дій та управлінських рішень, яка дозволяє розробити систему впливу, необхідну для перебудови підприємства з метою мінімізації наслідків кризи. Розроблено процес формування антикризової стратегії та основні етапи створення системи основних стратегічних припуцень сучасної компанії, які можливі у використанні на підприємствах різних сфер діяльності.

Ключові слова: стратегія, криза, управління, стратегічне антикризове управління, розроблення стратегії.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181

Отримано 26.01.2024

UDC 005.936.3

STRATEGIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN A CONDITIONS OF CRISIS SITUATION

Maryna Yeshchenko¹; Ihor Tochonov²; Tetiana Petlenko³

^{1,2}Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Kramatorsk
(Ivano-Frankivsk), Ukraine

³Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Summary. Theoretical aspects of strategic anti-crisis management are evaluated. The usefulness of research in modern conditions has been proven. Based on the conducted research, four levels of strategic anti-

crisis management were identified. It was concluded that a crisis is a situation in which the organization cannot adapt to external changes in time, which very quickly causes a loss of stability. Approaches to understanding the essence of anti-crisis management, its purpose and role are defined, and the main requirements for the formation of the anti-crisis management system are given. Types and types of anti-crisis management are considered. What measures are taken into account when developing a strategy for the effectiveness of anti-crisis activities? Anti-crisis monitoring of the state of enterprises and the need for diagnostics as an element that guarantees this. The strategy, which includes the development of financial, organizational, technical economic, and other measures aimed at removing the enterprise from a difficult situation, is of crucial importance for the effectiveness of anti-crisis activities in the management process. There is an urgent need to create an anti-crisis management system, conduct diagnostics as its only function, determine the admissibility of various diagnostic models, and develop anti-crisis approaches and business development strategies. Strategic management of the company in crisis conditions and the engagement strategy, which involves the organization of joint economic activities by some market participants in order to reduce costs and increase revenues. The necessity and economic importance of using strategic management in the fight against the crisis is substantiated. In general, anti-crisis management of an enterprise is a system of enterprise management. After the assessment, a sequence of actions and management decisions is presented, which allows to development of a system of influence necessary for restructuring the enterprise to minimize the consequences of the crisis. The process of forming an anti-crisis strategy and the main stages of creating a system of basic strategic assumptions of a modern company, which can be used in enterprises of various fields of activity, have been developed.

Key words: strategy, crisis, management, strategic crisis management, strategy development.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181

Received 26.01.2024

Постановка проблеми. Останніми роками Україна опинилася в дуже складній ситуації, яка потребує впровадження нових методів стратегічного менеджменту, тобто управління в незвичних умовах та фінансової кризи. Українські компанії не знають, як пережити кризу, що, зрештою, призводить до нестабільності та невизначеності. Останнім часом питанням антикризового менеджменту займається багато дослідників, але недостатньо досліджено питання стратегічного управління підприємством в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вирішення кризових ситуацій та дослідження факторів, що призвели до їх виникнення, було й залишається актуальним як на рівні державного управління, так і на рівні окремих галузей і підприємств. Основним принципам антикризового управління, оцінюванню причин і наслідків кризових подій, виявленню симптомів, характеру криз і формулюванню відповідних стратегій присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних фахівців, у тому числі Арнольд В., Василенко В. [5], Гордеева В. [6], Дмитренко А. [7], Калетнік Г. [2], Кравченко М. [8], Кузіна Б., Ларіонова І., Ліс Р., Майєр Джеральда М., Мастенбука У., Мулик Т. [4], Томчук О. [4], Уткіна Е., Чернявського А. [3], Федоришина Л. [4], Фішук Н. [1] та ін. Ці дослідження надихають на практичне застосування антикризового управління, оскільки необхідно розробити та впровадити методи діагностики антикризового управління та поточної ситуації в різних галузях економіки. На жаль, ці дослідження не є комплексним підходом до проблеми антикризового менеджменту, тому цей аспект потребує подальших досліджень та практичних рекомендацій з урахуванням актуальних проблем в Україні та світі.

Назріла нагальна необхідність створення системи антикризового управління, єдиної її функції – діагностики, визначення допустимості різних діагностичних моделей, розроблення антикризових підходів і стратегій розвитку бізнесу.

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів стратегічного антикризового управління для обґрунтування необхідності та економічної сутності цього управління. Розроблення та створення механізму стратегічного антикризового управління.

Постановка завдання. Сучасні ринкові умови вимагали використання ефективних моделей управління та розроблення концепцій, адаптованих до стратегії

компанії. Необхідність розроблення нових стратегічних концепцій в основному пов'язана з нестабільним зовнішнім середовищем компанії, посиленням конкуренції та браком фінансових ресурсів.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні створення ефективної системи антикризового управління в компаніях є одним із найважливіших стратегічних завдань.

Дослідники Калетнік Г. та Шинькович А. вважають, що пріоритетними напрямками забезпечення організаційного та інформаційного антикризового управління мають бути:

- координація організаційно-комунікаційних ланцюгів інформаційного призначення антикризового управління;
- збір, зберігання, опрацювання та систематизація відповідного інформаційного комплексу;
- розвиток інформаційної архітектури, створення мереж і захист інформаційного потоку;
- аналітичне та інформаційне опрацювання даних, підготовка проектів, заяв і рішень;
- оптимізація інформаційного потоку між спеціалістами та структурними підрозділами;
- оптимальна взаємодія між різними партнерами;
- забезпечувати своєчасну координацію дій осіб, задіяних у кризових ситуаціях;
- оптимізація документообігу;
- формалізація дій щодо запобігання катастрофічним наслідкам кризи;
- чіткий розподіл ролей і відповідальності між співробітниками в кризових ситуаціях;
- пошук внутрішніх можливостей підвищення рівня організаційної та інформаційної безпеки для антикризового управління;
- розроблення бюджетного планування, антикризового управління, прогнозів, планів, організаційних та інформаційних планів;
- створення та підтримання оптимальної гнучкої зони організаційного та інформаційного забезпечення антикризового управління;
- розроблення програми координації організаційного та інформаційного забезпечення антикризового управління тощо [2, с. 8].

Слід зазначити, що на даний час в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення мети, суті та завдань АУ та ще не має чіткої концептуальної основи. Наголошуємо, що складне економічне та фінансове становище місцевих підприємств, спричинене несплатою боргів, високим рівнем податків, нестабільністю в країні, неефективністю діяльності органів державного управління є одним із найважливіших проблеми, що вимагають негайного вирішення. Ці складові є загальними причинами постійного зростання збиткових підприємств. Висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в процесі функціонування кожного підприємства вимагає здійснення антикризового управління, яке має базуватися на розробленні комплексу заходів щодо усунення кризи та неплатоспроможності [3].

Стратегія, включаючи розроблення фінансових, організаційних, техніко-економічних і соціальних заходів, спрямованих на виведення підприємства зі скрутного становища, його фінансове оздоровлення, підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах, що визначають ефективність антикризової діяльності в процесі управління є дуже важливою [4].

Стратегія АУ підприємством – це низка дій та управлінських рішень, що дозволяють оцінити й проаналізувати, розробити систему впливу, необхідну підприємству для подолання кризи, уникнення банкрутства або мінімізації його

наслідків [5]. Вивчивши наукову літературу, бачимо, що дослідник Кравченко М. дійшов висновку, що «антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що характеризується своїм стратегічним характером, метою якого є усунення можливих та існуючих проблем у його господарській діяльності. Управління працює шляхом розроблення та впровадження спеціальної програми з використанням її можливостей» [8]. На думку Чернявського А., «система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових подій, планувати та організувати антикризові заходи з метою збереження основних позитивних рис бізнес-системи, а також відновлення її ефективного функціонування» [3]. Василенко О. погоджується з подібними думками, що «кризова ситуація підприємства викликана неможливістю фінансування своєї фінансової діяльності з метою подолання цієї ситуації, трактує її як ситуацію, що потребує розвитку та здійснення спеціальних заходів» [5].

Досліджено та проаналізовано діяльність будівельних компаній Донецької області. Отже, до будівельних робіт належать загальнобудівельні та спеціальні роботи, пов'язані з будівництвом будівель і споруд згідно з класифікатором видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010). Ця діяльність включає нове будівництво, роботи з реконструкції, монтаж будівель зі збірних конструкцій на робочих місцях, а також будівництво тимчасових споруд (розділ Р – «Будівництво»). Показник для будівельної продукції розраховується згідно з міжнародними будівельними стандартами, згідно з методикою, затвердженою наказом Держкомстату України від 02.08.2005 р. № 224 (видана наказом Держкомстату) України № 91 від 14.03.2013). До житлових будинків належать однокімнатні, двокімнатні та багатокімнатні житлові будинки, а також будинки-інтернати (житлові будинки колективного житлового фонду, у тому числі будинки для престарілих, студентів, дітей та інших соціальних груп, наприклад квартири для престарілих, спальні), будинки студентів для службовців та службовців, студентів та учнів у навчальних закладах, дитячі будинки, кризові центри тощо [9].

Досліджуючи статистичні дані будівельних підприємств, можна зробити висновок, що завдяки практичному застосуванню керівним складом підприємства стратегічного антикризового управління та швидкості прийняття управлінських рішень у критичних ситуаціях основні показники діяльності за 2015–2021 рр. покращилися.

Встановлено, що однією з головних переваг практичного застосування стратегічного АУ є можливість використання екстрених та ефективних механізмів, що дозволяють адаптувати внутрішнє середовище підприємства [7]. Тому саме компетенції топ-менеджменту є обов'язковим елементом ефективного управління бізнесом.

Концептуальна структура антикризового управління в компанії базується на таких основних принципах:

- вмiє діагностувати та прогнозувати кризи;
- кризи можна прискорити, передбачити і певною мірою відтермінувати;
- до криз можна і потрібно готуватися;
- можна пом'якшувати кризи, певною мірою контролювати кризові процеси, управляти процесами кризового відновлення, прискорювати ці процеси та мінімізувати їх негативні наслідки [3];
- антикризове управління вимагає особливого підходу, інструментів, знань і навичок [5].

Існує чотири рівні стратегії стратегічного управління кризою в організації. Перший корпоративний рівень виникає в компаніях, що працюють у різних сферах бізнесу, тобто компаніях і конгломератах. Тут приймаються рішення щодо купівлі, продажу, припинення та перенаправлення певних сфер бізнесу; розраховується стратегічне узгодження між різними бізнес-сферами; плани диверсифікації розробляються.

Другий рівень – це рівень перших менеджерів у недиверсифікованих організаціях, які входять до диверсифікованих або повністю незалежних організацій, відповідальних за розроблення та реалізацію стратегії бізнес-напряму. На цьому рівні стратегія розробляється та реалізується на основі стратегічного плану компанії.

Третій функціональний рівень характерний для менеджерів у функціональних сферах: фінанси, маркетинг, розроблення нових продуктів і послуг, виробництво, управління персоналом.

Четвертий лінійний рівень – це рівень керівників організаційних одиниць або їх територіально віддалених підрозділів, наприклад, представництв або філій [5]. На основі наданої інформації охарактеризуємо основні етапи створення стратегії антикризового управління (рис. 1).



Рисунок 1. Етапи розроблення стратегії антикризового управління

Виходячи з поведінки підприємства в кризових ситуаціях, виділяють такі типи антикризових стратегій підприємства: стратегія захисту, стратегія делегування, стратегія нападу та стратегія компромісу. Антикризова стратегія компанії спрямована на суттєве зниження витрат, закриття збиткових виробництв і структурних підрозділів і збереження перспективних напрямків діяльності. Стратегія делегування повноважень передбачає передавання права вирішення проблем, що виникають у компанії, третій стороні.

Стратегія наступу на кризу спрямована на реалізацію активних заходів щодо впровадження сучасних технологій, удосконалення маркетингової діяльності, розширення сегменту ринку.

Компромісна стратегія передбачає організацію здійснення спільної господарської діяльності для спільних та індивідуальних учасників ринку з метою скорочення витрат і збільшення доходів.

Стратегія якості створює стійку конкурентну перевагу та підвищує інтенсивність діяльності компанії.

Висновки. Вивчивши теоретичні аспекти стратегічного антикризового менеджменту, можна зробити висновок, що ідеальної стратегії антикризового менеджменту не існує і стратегії, яка б підходила більшості організацій. Кожна організація унікальна за структурою і співробітниками, тому процес створення стратегії індивідуальний і залежить від певних факторів (динаміка розвитку організації, роль організації на ринку, потенціал організації, позиція організації на ринку тощо), характеристики виробленої продукції, фінансове становище конкурентів, фінансове становище організації та ін.). Проте є загальні моменти, які показують загальні принципи антикризової стратегії, що дуже важливо під час економічної кризи.

Отже, кризова ситуація – це ситуація, в якій організація не може вчасно адаптуватися до зовнішніх змін, що дуже швидко спричиняє втрату стабільності. У такій ситуації, щоб стабілізувати ситуацію та подолати кризу, організації повинні негайно змінити методи управління, використовуючи сучасні моделі та інструменти.

Підсумовуючи, можна сказати, що в сучасних умовах важливе значення має стратегічне антикризове управління, яке базується на розробленні та застосуванні антикризового управління, яке в кінцевому підсумку дозволяє організації досягти стабільності і, як наслідок, майбутнє зростання розвитку. Важливим моментом у розробленні стратегії управління кризою є розуміння того, чому і як виникла кризова ситуація. Тому вийти з кризи можна буде лише тоді, коли будуть усунені причини, що її викликали. Також важливо передбачити кризу і заздалегідь підготуватися до її подолання.

Conclusions. Having studied the theoretical aspects of anti-crisis strategic management, we can conclude that there is no strategy that is suitable for most organizations, just as there is no ideal strategic anti-crisis management. Each organization is unique in its structure and personnel, which is why the process of creating a strategy is individual and depends on specific factors (the dynamics of the organization's development, the role of the organization in the market, the potential of the organization, the characteristics of the manufactured products, the economic condition of competitors, the economic condition of the organization, etc.). But there are common points that indicate the general principles of the anti-crisis strategy, this is quite important in the conditions of the economic crisis.

Thus, we see that a crisis situation is a situation when the organization cannot adapt to external changes in time, so the loss of stability will occur quite quickly. In such conditions, in order to stabilize the situation and further get out of the crisis, organizations urgently need to make changes in their management, applying modern models and tools.

In summary, it can be noted that in today's conditions, strategic anti-crisis management is relevant, which is based on the development and use of anti-crisis management, which in turn allows the organization to achieve stabilization and, as a result, further growth in its development. When developing an anti-crisis management strategy, an important point is to understand why and how a crisis situation arose. Therefore, there will be a way out of the crisis only when the causes that caused it are eliminated. It is also important to anticipate a crisis in advance and prepare to overcome it in advance.

Список використаних джерел

1. Фішук Н. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. № 1. С. 7–22.
2. Калетнік Г. М., Шинькович А. В. Оцінка організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. Вип. № 1. С. 7–23.
3. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
4. Мулик Т., Томчук О., Федоришина Л. Аналітичне забезпечення заборгованості підприємства в умовах антикризового управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. № 1. С. 146–160. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-1-12>
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2005. 504 с.
6. Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032> (дата звернення: 06.11.2023).
7. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4. С. 49–53.
8. Кравченко М. О. Антикризове управління підприємством на інноваційних засадах. *Наука й економіка*. 2015. С. 70–76.
9. Статистичний щорічник Донецької області за 2021 рік. Головне управління статистики у Донецькій області: Бахмут. 2021. 396 с.

References

1. Fishuk N. (2019). Neobkhdnist vykorystannia diahnostyky v systemi antykryzovoho menedzhmentu pidpriemstv haluzi APK [The need to use diagnostics in the anti-crisis management system of enterprises in the agricultural sector]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 7–22. (In Ukraine).
2. Kaletnik H., Shynkovych A. (2020). Otsinka orhanizatsiino-informatsiinoho zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia ahroformuvan [Evaluation of the organizational and information support of the anti-crisis management of agricultural formations]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 7–23. (In Ukraine).
3. Cherniavskiy A. (2006). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: MAUP, 256 p. (In Ukraine).
4. Mulyk T., Tomchuk O., Fedoryshyna L. (2019). Analitychne zabezpechennia zaborhovanosti pidpriemstva v umovakh antykryzovoho upravlinnia [Analytical assurance of the company's debt in the context of anti-crisis management]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 146–160. (In Ukraine). DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-1-12>
5. Vasilenko V. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Tsentr navch. lit-ry, 504 p. (In Ukraine).
6. Hordieiev V. (2012). Formuvannia antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Formation of anti-crisis management at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Availavle at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>. (In Ukraine).
7. Dmytrenko A. (2009). Stratehii antykryzovoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Strategies of anti-crisis activity of industrial enterprises]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, vol. 4, pp. 49–53. (In Ukraine).
8. Kravchenko M. (2015). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom na innovatsiinykh zasadakh [Anti-crisis management of the enterprise on an innovative basis]. *Nauka y ekonomika*, pp. 70–76. (In Ukraine).
9. Statystychnyi shchorichnyk Donetskoï oblasti za 2021 rik (2021). Holovne upravlinnia statystyky u Donetskii oblasti: Bakhmut, 396 p. (In Ukraine).