

Петриченко Антоніна ІванівнаЗдобувач кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0001-8716-0602

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

МЕТОДИКА TOTAL COST MANAGEMENT ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** Розглянуто теоретико-методологічні засади економічної діагностики підприємства, визначено мету та види діагностики, наведено приклади методики діагностування стану будівельного підприємства в умовах фінансової кризи. Визначено види загроз, характерні саме для будівельних підприємств. Формування системи ефективних заходів протидії можливого негативному впливу і своєчасного реагування на них спрямоване на забезпечення максимальних можливостей реалізації економічних інтересів підприємств, а також забезпечення достатнього рівня їх економічної безпеки, зокрема стосовно зовнішніх загроз. Своєчасне реагування підприємств будівельної галузі на зміни зовнішнього середовища, протидія негативному впливу ззовні, розроблення дієвих інструментів мають враховувати широке коло факторів соціально-економічного розвитку країни, а також галузеву і регіональну специфіку, базуючись на певному достатньому рівні економічної безпеки. Розглянуто питання щодо розвитку вартісного інжинірингу як засобу впливу на ефективність будівельного виробництва.*

***Ключові слова:** діагностика; економічна діагностика; фінансові показники; фактори ризику; антикризове управління; вартісний інжиніринг; будівельне підприємство; бізнес-процес; управління вартістю*

Постановка проблем

Незважаючи на позитивні зміни в розвитку економіки, за останні роки спостерігається стійка тенденція зростання кількості неплатоспроможних і збанкрутілих будівельних підприємств. Це пояснюється тим, що на сучасному етапі підприємства (практично в усіх галузях економіки країни) перебувають під постійним впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, що призводять їх до фінансової кризи. Відповідними чинниками є: низька ефективність, відсутність дієвих стимулів підприємницької діяльності, значні структурні диспропорції, інфляційні катаклізми, низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів на зовнішньому і внутрішньому ринках. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки і конкуренції особливе значення має ефективне управління, спрямоване на беззбиткову господарську діяльність.

На вирішення відповідних проблем має бути націлена система заходів антикризового фінансового управління підприємствами, що дасть змогу передбачати та пом'якшувати кризові явища, а також управляти кризовими процесами та мінімізувати їх наслідки. Антикризове управління підприємством є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію, що є

передумовою успішного фінансового оздоровлення підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значну увагу проблемі антикризового управління приділяли такі науковці: І. Бланк, В. Василенко, К. Гайдаш [3], В. Грязнова, Б. Джилад [1], А. Ф. Гойко, О. С. Гриценко, К. І. Шевчук, Л. В. Сорокіна [6], В. Каткова, Н. Мінаєва, Є. Мних, В. Ковальов, Л. Лігоненко, Г. Рижакова [2], О. Терещенко, З. Шершньова та інші. Однак в сучасних умовах необхідним є удосконалення принципів і механізмів здійснення антикризового управління підприємством.

Мета статті

Мета дослідження полягає у виявленні напрямів ефективного антикризового фінансового управління будівельними підприємствами для передбачення ними кризових явищ на сучасному етапі, з використанням передусім аналітичного інструментарію економічної діагностики.

Виклад основного матеріалу

Розвиток ризик-менеджменту поточної діяльності підприємства є актуальним завданням, оскільки саме вона формує умови життєдіяльності

й стабільності фірми, можливості для подальшого розвитку. Ризик стабільності фірми можна розглядати як узагальнюючий ризик, що акумулює окремі ризики по функціональних напрямках поточної діяльності, як імовірність кризи фірми.

У світовій практиці систем керування ризиком можна визначити три підходи: адаптаційний, превентивний, комплексний. У діяльності будівельних організацій переважає адаптаційний підхід, коли рішення приймаються з метою зміни вже сформованої ситуації, виправлення й ліквідації наслідків. Найкраще розроблені методики керування ризиком по окремих напрямках діяльності фірми, наприклад: аналіз й оцінка фінансових ризиків, реалізації конкретних угод, інвестиційних проектів, ризиків при розробці стратегії розвитку.

У сучасних умовах, коли зміни в зовнішньому середовищі відбуваються частіше і ймовірність їхнього виникнення вище, необхідно розробляти систему ризик-менеджменту бізнес-процесів підприємства на основі превентивної моделі поведіння. Рівень ризик-менеджменту поточної діяльності фірми залишається вкрай низьким, хоча саме в процесі функціонування фірми формуються умови стабільності, можливості для подальшого її розвитку. Ризик стабільності фірми можна розглядати як узагальнюючий ризик, що акумулює часткові ризики по окремих функціональних напрямках поточної діяльності фірми, а також слугує головним індикатором імовірності настання кризи фірми.

Ризики формуються й проявляються на операційному рівні керування під впливом зовнішніх факторів, які зачіпають насамперед процес розроблення й реалізації стратегії фірми, її життєвий цикл, внутрішні фактори, що відображають потенціал фірми, її можливості й стан у цей момент. Ризик заснований на невідповідності, протиріччі стану зовнішніх і внутрішніх факторів поточної діяльності фірми. Важливо вчасно виявити ці протиріччя. На сучасному підприємстві має бути сформована система попередження ризиків, а як основу для неї слід використати превентивний підхід у ризик-менеджменті, аналіз поточного стану зовнішнього середовища й оцінку сформованої внутрішньої ситуації в компанії. Формування системи попередження ризиків припускає рішення трьох основних завдань:

1. Визначення можливих ризиків, їхньої сфери й області прояву.
2. Вибір способів відстеження фактів прояву ризиків у реальному часі.
3. Визначення адекватних оперативних заходів за наявності ранніх ознак прояву ризику.

Ціль системи попередження ризиків – забезпечення стабільного положення бізнесу, його конкурентоздатності на основі аналізу поточної діяльності фірми, оперативного виявлення подій, які можуть вплинути на її життєдіяльність, і попередження кризових ситуацій. Використовуючи системний підхід, можна розглядати ризик як сукупність факторів і подій, які здатні знизити ефективність, результативність роботи фірми в комерційному, економічному, соціальному, фінансовому, виробничому, інвестиційному й іншому напрямках діяльності, привести до кризових ситуацій. У цьому випадку керування ризиком являє собою процес підготовки й реалізації заходів оперативного реагування на прояви факторів ризику з метою зменшення небезпеки прийняття помилкових рішень, прояву можливих негативних наслідків, небажаних напрямів розвитку подій у ході реалізації прийнятих управлінських рішень.

Як основні етапи системи економічної діагностики і попередження ризиків можна навести такі:

- ідентифікація факторів ризику;
- класифікація й угруповання факторів за рівнем впливу, виявлення найбільш значущих;
- оцінка значущості конкретного фактора, визначення взаємозв'язків між ними;
- розроблення системи індикаторів факторів ризику (системи показників);
- моніторинг змін;
- обґрунтування методів керування ризиком;
- розроблення програми керування ризиком;
- аналіз результатів реалізації програми й удосконалення процесу керування ризиком [2, с. 50].

Ідентифікацію, класифікацію й угруповання факторів ризику можна вважати якісним аналізом ризику, що є основою всієї системи попередження ризиків. Такий аналіз проводиться відносно сформованої бізнес-ситуації з визначення причин виникнення ризиків, прогнозування можливих варіантів їхнього розвитку. Ми пропонуємо розглядати ідентифікацію ризиків як процес виявлення й аналізу факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства, оцінку особливостей реалізації й прояві у таких факторів. Виявлення й класифікація факторів ризику – важливий етап керування ризиками, оскільки саме на результатах цього етапу заснований ризик-менеджмент надалі.

4. Ризики можна ідентифікувати за основними функціональними напрямками діяльності фірми. У результаті вдасться одержати інформацію про види ризику, можливості їхньої реалізації, основні фактори ризику, сфери їхнього прояву. На базі проведеного аналізу формується портфель ризиків. Загальна система факторів, що впливають на діяльність підприємства, представлена в табл. 1.

Таблиця 1 – Фактори ризику діяльності фірми

Група ризику	Фактор ризику
<i>Зовнішні фактори (об'єктивні)</i>	
Політичні ризики	Непередбачене внесення змін у законодавство, суперечливість законів. Зміна внутрішньої й зовнішньополітичної ситуації в регіоні й країні в цілому. Непередбачені дії державних органів, регулювання діяльності підприємства з боку держави, місцевих органів влади. Нестабільність політичної ситуації в країні й регіоні. Непередбачені зміни міжнародної обстановки й ін.
Науково-технічні ризики	Революційні перегони у світовому науково-технічному прогресі. Освоєння конкурентами нової технології, що значно знижує витрати виробництва. Промислове шпигунство як різновид несумлінної конкуренції. Розробка й впровадження нових технологій і способів організації праці конкурентами. Освоєння конкурентами виробництва нового товару, інші зміни, пов'язані із впровадженням інновацій
Загальноекономічні ризики	Непередбачені зміни економічної обстановки в країні, регіоні. Рівень конкуренції серед основних виробників певного товару, основні конкуренти на відповідних галузевих, регіональних ринках. Зміна податкових нормативів, процентних ставок по кредитах. Непередбачені зміни кон'юнктури внутрішнього й зовнішнього ринків. Підвищення тарифів на вантажні перевезення, електроенергію й ін. Більш значне коливання курсу валюти за прогнозоване, високий рівень інфляції або девальвація гривні. Зміна правил обігу валюти. Глобалізація, інтеграційні процеси
Соціальні ризики	Нестабільність соціального стану населення. Відношення суспільства до галузі, продукції, фірми в цілому. Приховане безробіття, професійна непридатність. Купівельна спроможність населення. Демографічна ситуація
Природно-екологічні ризики	Введення обмежень на використання місцевих природних ресурсів. Жорсткість екологічних вимог у регіоні, де ведеться господарська діяльність підприємства. Зміна екологічної обстановки в регіоні. Вплив стихійних сил природи й клімату регіону на виробничий процес
<i>Внутрішні фактори (суб'єктивні)</i>	
Ризики в сфері керування	Вибуття ключових співробітників підприємства (звільнення, хвороба, смерть). Наявність можливостей для економічних зловживань і злочинів на підприємстві. Некомпетентність управлінських й інших служб. Неправильна оцінка стратегічного потенціалу фірми. Неадекватна оцінка потенціалу фірми, можливостей розвитку. Неєфективна структура керування (схема ухвалення рішення, кількість рівнів узгодження, час прийняття управлінських рішень і т.п.). Недоліки інформаційного забезпечення. Неполадки в системі опрацювання інформації, втрата конфіденційної інформації
Комерційні ризики	Втрати: неправильна оцінка конкурентоздатного рівня цін на продукцію в традиційних сегментах ринку, на якому працює підприємство, помилки в ціновій політиці. Відсутність або слабка служба маркетингу (помилковий вибір цільового сегменту ринку, товарної продукції й т.п.). Банкрутство, ліквідація підприємств – постачальників або споживачів. Втрати товару в процесі обігу, погіршення його якості. Ризик випуску незатребуваної продукції. Порушення умов контракту (дисципліни поставок, строків, вимог щодо якості й т.п.). Підвищення витрат підприємства, помилки в розрахунках собівартості одиниці продукції
Ризики в сфері керування персоналом	Ризики недостатньої кваліфікації персоналу, неправильна оцінка необхідного періоду підготовки й перепідготовки кадрів. Неточна постановка цілей і завдань працівникові, помилки в нормуванні праці. Відтік кваліфікованої робочої сили. Слабка мотивація до праці (недоліки системи оплати й преміювання). Ризики несвочасного скорочення чисельності персоналу, неєфективна робота структурних підрозділів підприємства. Ризик нелояльності персоналу в різних формах (корупція, розкрадання, розголошення інформації й т.п.)

Ризики виробничої діяльності	Організація виробничого процесу (тривалість виробничого циклу, ритмічність виробництва й ін.). Новизна технологій. Непередбачені зміни в процесі виробництва через порушення технології виробництва. Вихід з ладу устаткування, його моральне старіння, відсутність резерву потужностей, зупинка устаткування або переривання технологічного циклу виробництва з вини інших підрозділів. Збільшення обсягів незавершеного виробництва. Недостатня захищеність продукції підприємства й технології виробництва патентами. Аварії. Перебої в енергопостачанні й поставках матеріалів. Аварії вентиляційного, каналізаційного, водо-, й іншого допоміжного виробничого устаткування
Ризики фінансової діяльності й упущеної вигоди	Нераціональна структура фінансових ресурсів, недоліки у фінансовому плануванні діяльності підприємства. Перевищення рівня припустимої дебіторської й кредиторської заборгованості. Неплатоспроможність підприємства. Зниження рентабельності продукції, підприємства. Погіршення основних показників ефективності діяльності (фондовіддача, продуктивність праці, рентабельність основного капіталу, рівень ділової активності й ін.). Зниження доходу підприємства, невиконання зобов'язань перед основними кредиторами. Недоотриманий прибуток через те, що такі заходи як наприклад страхування, хеджування, інвестування й т.п. не були виконані
Ризики інвестиційної й інноваційної політики підприємства	Низька рентабельність інвестиційних проєктів. Порушення строків реалізації інвестиційних проєктів. Зниження інвестиційної активності підприємства (проєктний ризик). Ризик інноваційної неадекватності розроблювальних проєктів нових видів продукції, технології

Пропонована класифікація є базовою для наступного аналізу факторів. Вихідна інформація для проведення економічної діагностики факторів ризику підлягає деталізації. Головне завдання якісного аналізу полягає у виявленні й ідентифікації всіх можливих ризиків незалежно від їхнього виду. Необхідною умовою є наявність ранжирування й систематизації ризиків, які можуть істотно вплинути на діяльність фірми, виділити “найбільш значущі драйвери змін” [1, с. 101].

На наш погляд, формування комплексної системи економічної діагностики і нейтралізації ризиків в діяльності будівельного підприємства як основи його антикризового менеджменту необхідно для того, щоб:

- визначити найбільш імовірні й значущі погрози діяльності фірми;
- виявити причини виникнення небажаного розвитку подій;
- оцінити масштаби можливих наслідків проявів того або іншого фактора ризику;
- проаналізувати можливості керування ризиком;
- визначити способи запобігання негативного впливу факторів ризику або зниження витрат на ліквідацію наслідків прояву факторів ризику;
- сформулювати систему індикаторів, що відображають дані фактори для моніторингу ситуації в цей час;

– створити інформаційну базу, необхідну для прийняття управлінських рішень, адекватних рівню ризику і розробки програми керування ризиками [3, с. 21].

Ранжування ризиків за рівнем значущості є важливим аспектом превентивного підходу, тому що існують певні обмеження за часом і бюджетом. Можна використати різні методи кількісної оцінки ризиків: ранжування, експертні й статистичні методи й ін. Необхідно визначити потенційний збиток, рівень впливу на діяльність фірми виявлених ризиків. Для цих цілей пропонується використати “матрицю впливів” [1, с. 110]. Є кілька версій цієї матриці: найбільш популярну невизначеність відкладають на одній осі, а вплив – на іншій; ще один варіант: на одній осі відкладають час, а на іншій – вплив [1, с. 110; 2, с. 105].

Основні принципи оцінювання ризику пов'язані з концепцією прийнятного ризику, визначенням граничних значень ризику, розрахунком величини економічного збитку й інших показників, необхідних для ризик-менеджменту. Виділені й ранжовані за рівнем значущості фактори становлять основу для розроблення системи індикаторів, або контрольних показників. Кожен фактор необхідно виразити в конкретних показниках, які відображають поточну діяльність у масштабі реального часу. У підсумку можна зібрати інформацію про відхилення поточних показників від нормативних (планових). Як приклад наведена матриця аналізу й оцінки факторів ризику виробничої діяльності фірми (табл. 2).

Таблиця 2 – Матриця аналізу й оцінки факторів ризику виробничої діяльності

Показник	значення	значення	відхилення	відхилення
	припустиме (розрахункове)	фактичне	абсолютне	відносне, %
Вартість незавершеного виробництва				
Вартість запасів основних видів сировини				
Коефіцієнт товарної спеціалізації				
Коефіцієнт технологічної спеціалізації				
Критичний обсяг виробництва				
Тривалість виробничого циклу				
Коефіцієнт ритмічності виробництва				

Необхідна інформаційна база для керування ризиками формується на основі даних, що відображають діяльність фірми; відповідної звітності за підсумками роботи за рік, півріччя, квартал, місяць, декаду й т.д. Отриманий інформаційний масив допоможе уловити нові тенденції у взаєминах господарюючих суб'єктів, завчасно підготуватися до необхідних змін і нововведень. Наявність інформації забезпечує своєчасний аналіз можливих ризиків і вироблення заходів щодо відхилення від ризику. Моніторинг поточної діяльності полягає в проектуванні й формуванні необхідних потоків інформації, спостереженні за фактичними потоками інформації й керуванні ними. Система ефективного моніторингу, завдяки якій керівництво постійно одержує відомості про істотні погрози й можливості, вимагає ретельного планування процесів її розроблення й експлуатації. Моніторинг має бути вбудований у загальну систему керування, куди входять: планування, збирання інформації, її систематичний аналіз і контроль, постійне функціонування (а не тільки в період кризових ситуацій або певних кампаній, пов'язаних з розробкою стратегії розвитку, реорганізації й ін.), вироблення адекватних управлінських рішень. На жаль, наразі спостерігається функціональна роз'єднаність у керуванні ризиками, оскільки в цьому процесі беруть участь різні підрозділи й служби фірми.

У сучасному будівельному підприємстві слід формувати культуру раннього попередження ризиків. Це припускає зміну загального відношення до ризику виконуваних менеджерами функцій, в основі яких перебуває не тільки прийняття поточних управлінських рішень, але й аналіз змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому бізнес-середовищі, оцінка факторів ризику за першими фактами їхнього прояву.

На жаль, практика доводить, що керування ризиками пов'язане переважно з ліквідацією наслідків кризових ситуацій.

Узагальнення міжнародної практики невдач ризик-менеджменту дало змогу виокремити три типи керування [1, с. 175]:

- "черепашчий крок": керівництво діє занадто повільно;
- "лінія Мажино": менеджери працюють, але їхні дії недостатні ні для протистояння ризикам, ні для використання переваг наявних шансів;
- "чорна діра": керівництво не діє, ніяк не реагує на прояви факторів ризику.

Перші два стилі керування засновані на оцінці ризиків, але при їхньому використанні можливі помилки, варіанти: ризик-менеджмент неефективний, немає оперативності в прийнятті рішень. Проте їх можна вдосконалити. Якщо зроблено вибір на користь типу керування "чорна діра", то ігноруються будь-які ранні прояви ризиків. У цьому випадку слід змінити всю систему менеджменту.

Для формування системи попередження ризиків, що працює безупинно й охоплює всі напрями діяльності, потрібна інтеграція всіх структурних підрозділів фірми, модифікація загальних принципів, культури менеджменту. Відповідно до цього можна визначити, що антикризове фінансове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана із суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. При цьому головним завданням антикризового управління є розроблення управлінських рішень з мінімальним ризиком, що допомогло б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків.

Будівельні підприємства часто стикаються з тим, що відділи та служби організації, що спільно працюють над проектом, не мають повного розуміння щодо того, як їхні дії впливають на весь бізнес-процес і його ефективність. Причина цього у відсутності системності в підходах до ведення проектів і усвідомлення того, що конкретно і як саме впливає на кінцевий результат.

Наслідки такої ситуації, як правило, досить серйозні: в кращому випадку ефективність проекту падає, а в гіршому – він взагалі не доводиться до кінця.

Причому, за статистикою, лише 30% підприємств досягають цілей в усіх напрямках: вартості проекту, термінів його виконання, операційної придатності. Водночас в умовах нестабільної економічної ситуації проблема недостатньої ефективності великих проектів є однією з найактуальніших для вітчизняних підприємств. Одним з найбільш дієвих інструментів при вирішенні цієї проблеми вважається методика Total Cost Management (Комплексне управління вартістю, TCM), розроблена Міжнародною асоціацією розвитку вартісного інжинірингу AACE (The Association for Advancement of Cost Engineering). Методика Total Cost Management вперше в світі представляє опис інтегрованого процесу управління портфелями, програмами та проектами. Вона була опублікована в 2006 р., а в 2015 р. була представлена її друга версія. На практиці TCM – це процес застосування знань і навичок вартісного інжинірингу, за якого відбувається інтеграція більшості процесів управління капіталом і проектами компанії і здійснюється їх прив'язка до цілей, які стоять перед підприємством.

Завдяки TCM організації можуть зібрати всю ключову інформацію на більш ранніх стадіях проекту (ще в процесі прийняття інвестиційного рішення) і виокремити на її основі ключові точки, які своєю чергою переносяться на наступну фазу і стають ключовими показниками, що використовуються для оцінки ефективності реалізації всього проекту. Отже, підприємство застосовує інтегрований, системний підхід, який пов'язує управління активами з прийняттям рішень, реалізацією проекту та управлінням ним. В результаті якість проекту підвищується.

Методика побудована на моделі "плануй – виконуй – перевіряй – оцінюй", яка вбудована в усі плани. Такий підхід має на меті тісний зв'язок всіх процесів між собою, в т. ч. процесів стратегічного управління активами і процесів контролю проектів [7 – 9]. У ході першого проводиться оцінка активів, збираються дані, які при переході до процесу контролю стають ключовими показниками ефективності. Хід процесу стратегічного управління

активами визначається цілями, які стоять перед бізнесом. Процес полягає у "виконанні" "правильного" проекту або в "невиконанні" проекту взагалі, якщо розумніше буде здійснити функціональні зміни або щось подібне. На цьому етапі переважно закладаються цільові показники прибутковості і ефективності – після вибору проекту можливість впливати на ці показники істотно зменшується. При цьому методи планування мають залишати місце для творчого підходу – моделювання процесів і пошуку шляхів максимізації їх корисності на противагу обмеженням, що накладається при прийнятті інвестиційних рішень на основі оцінки ризиків. Також необхідно, щоб була забезпечена можливість за короткий час переглядати і порівнювати багато варіантів. Після того як проект почав виконуватися і перейшов на етап контролю, команда досягає того рубежу в модернізації управління, на якому забезпечується прийняття послідовних рішень і відповідність проекту розробленої стратегії. Хід процесу контролю проекту визначає технічна команда. Причому основна мета тут – виконати проект "правильно". Отже, особлива увага повинна приділятися прогнозованості проекту на предмет відповідності бюджету, термінів і вимогам.

У ході цього процесу методи планування стають все більш детермінованими з акцентом на ретельне планування, вимірювання та контроль, розглядається менша кількість альтернатив. На цьому етапі відбувається поступове зміщення уваги до забезпечення повномасштабної авторизації і контролю проекту за рахунок співвіднесення ходу його реалізації з цілями стратегічного управління бізнесом, вихідною базою для контролю проекту є результати планування активів. Тут надзвичайно важливо забезпечувати належну увагу досягненню цілей організації, а не тільки окремого проекту.

Наразі TCM [10-11] пропонує схеми процесів і текстові описи для всіх кроків і робіт, пов'язаних з процесами стратегічного управління активами і контролю проектів, і може застосовуватися протягом життєвого циклу активу або проекту. Досвід показує, що таку методика доцільно вбудовувати в уже наявні бізнес-процеси, що природним чином тягне за собою істотні витрати на перебудову корпоративної культури, процесів, методики навчання і т.д. Ці витрати можна мінімізувати, використовуючи "Основи" методики – базове керівництво, яке необхідно модифікувати для забезпечення відповідності процесам, фази, організаційну структуру, термінологію та інші параметри конкретної компанії. "Основи" вже отримують визнання серед будівельних компаній як глобальний стандарт управління активами.

Висновки

Відповідно до пропонованого дослідження можна зробити висновки, що важливим фактором виникнення фінансової кризи і неефективності заходів щодо оздоровлення вітчизняних підприємств є недостатньо якісний рівень фінансового менеджменту. В сучасних умовах елементи антикризового управління доцільно запроваджувати як на підприємствах, що є фінансово стабільними, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі. Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, а також стійкого фінансового стану за будь-яких

економічних, політичних, соціальних ситуацій. Для вирішення цього завдання важливим є: комплексний, систематичний аналіз та економічна діагностика фінансових показників діяльності підприємства; якісний рівень управління підприємством, тобто можливості оперативного прийняття рішень і їх реалізації; оптимізація бізнес-процесів та навчання персоналу в напрямі фінансового менеджменту. В сучасних умовах економічна діагностика підприємства має значний потенціал і входить до системи найбільш дієвих механізмів фінансової стабілізації підприємства, що допомагає відновити його платоспроможність і прибутковість.

Список літератури

1. Джилад Б. Конкурентна розвідка. Як розпізнавати ризики та управляти ситуацією. Серія "Практичний менеджмент". – К.: Акцент, 2010. – 320 с.
2. Рижакова Г. М. Управлінський аналіз і діагностика підприємницької діяльності. – К.: Віпол, 2011. – 196 с.
3. Суздальцев О. М., Гайдаш К. О. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 1. – С. 88 – 92.
4. Фінансова санация і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К.: Кондор, 2007. – 164 с.
5. Тяжкороб В. Оцінка поточної стратегії як важливий етап управління підприємством / Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. – 2011. – № 28. – С. 85 – 91.
6. Гойко А. Ф., Гриценко О. С., Шевчук К. І. Сорокіна Л. В., Загорко П. П. та ін. Економіка проектування в будівництві: навч. посібн. – К.: КНУБА, 2015. – 236 с.
7. Аккоф Р. Л. Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
8. Квактун О. О., Лисенко Я. О. Сучасний стан світового ринку інжинірингових послуг. Економічний простір № 74, 2013. ДВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури".
9. Термінологічний апарат інжинірингу. Електронний ресурс. http://gmi.ntnu.org.ua/ua/news/news_CAD/cadd25/.
10. Галимова Р. Р. Стоимостной инжиниринг в строительстве. Електронний ресурс. [s45_009\(7\).pdf](http://s45_009(7).pdf).
11. Сутність вартісного інжинірингу. Електронний ресурс: http://www.conf2013.pti.ru/Presentation/Palagin_Co.st.pdf

Стаття надійшла до редколегії 07.09.2020

Petrychenko Antonina

Graduate of the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0001-8716-0602
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

TOTAL COST MANAGEMENT METHODOLOGY AS A TOOL TO INCREASE THE EFFICIENCY OF OPERATING ACTIVITIES OF CONSTRUCTION COMPANIES

Abstract. The article considers the theoretical and methodological principles of economic diagnostics of the enterprise, defines the purpose and types of diagnostics, gives examples of methods for diagnosing the state of a construction enterprise in a financial crisis. In the article, the types of threats are specific to construction companies. The formation of a system of effective measures to counteract possible negative impacts and timely response to them is aimed at ensuring maximum opportunities for the economic interests of enterprises on the one hand, and ensuring a sufficient level of their economic security, in particular with regard to external threats. Timely response of construction companies to changes in the external environment, counteraction to negative external influences, development of effective tools should take into account a wide range of factors of socio-economic development, as well as sectoral and regional specifics, based on a sufficient level of economic security. Issues related to the development of cost engineering as a means of influencing the efficiency of construction production are considered.

Keywords: diagnostics; economic diagnostics; financial indicators; risk factors; anti-crisis management of cost engineering; construction enterprise; business process; cost management

References

1. Jilad, B. (2010). *Competitive development. How to develop the situation and manage the situation. Series "Practical Management"*. Kyiv: Accent, 320.
 2. Ryzhakova, G. M. (2011). *Management analysis and diagnostics of business activity*. Kyiv: Vipol, 196.
 3. Suzdaltsev, O. M., Gaidash, K. O. (2012). *Anti-crisis management as one of the ways to increase the efficiency of the enterprise. Bulletin of Donetsk University of Economics and Law, 1*, 88–92.
 4. Kolisnyk, M. K., Ilchuk, P. G., Vibley, P. I. (2007). *Financial rehabilitation and crisis management of the enterprise: Textbook*. Kyiv: Condor, 164.
 5. Tyazhkorob, V. (2011). *Evaluation of the current strategy as an important stage of enterprise management. Strategy of economic development of Ukraine. Special issue, 28*, 85–91.
 6. Goiko, A. F., Gritsenko, O. S., Shevchuk, K. I. Sorokina, L. V., Zakorko, P. P. and others. (2015). *Economics of design in construction: textbook. manual* Kyiv: KNUBA, 236.
 7. Akkoff, R. L. (1985). *Planning for the future of corporations*. Moscow: Progress, 328.
 8. Kvakun, O. O., Lysenko, Ya. O. (2013). *The current state of the world market of engineering services. Economic space, 74*. Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture.
 9. *Terminological apparatus of engineering. Electronic resource: http://gmi.nmu.org.ua/ua/news/news_CAD/cadd25/*.
 10. Galimova, R. R. *Cost engineering in construction. Electronic resource: s45_009(7).pdf*.
 11. *The essence of cost engineering. Electronic resource: http://www.conf2013.pmi.ru/Presentation/Palagin_Co st.pdf*
-

Посилання на публікацію

- APA Petrychenko, Antonina. (2020). *Total Cost Management methodology as a tool to increase the efficiency of operating activities of construction companies. Management of Development of Complex Systems, 43*, 174 – 181. [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.43.174-181](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.174-181).
- ДСТУ Петриченко А. І. Методика Total Cost Management як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності будівельних підприємств [Текст] / А. І. Петриченко // *Управління розвитком складних систем*. – 2020. – № 43. – С. 174 – 181, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.43174-181](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43174-181).