

УДК 65 JEL F2 DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-15-23>  
Получено: 16.04.2021 Статья доработана после рецензирования: 11.05.2021 Принято: 17.05.2021

## Актуальное управление устойчивостью организаций инвестиционно-строительного комплекса в условиях кризисных ситуаций

**Козловский Александр Васильевич<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9387-5284>, e-mail: [av\\_kozlovskiy@guu.ru](mailto:av_kozlovskiy@guu.ru)

**Моисеенко Наталья Анатольевна<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5600-1155>, e-mail: [na\\_moiseenko@guu.ru](mailto:na_moiseenko@guu.ru)

**Астафьева Ольга Евгеньевна<sup>1</sup>**

Канд. экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X>, e-mail: [oe\\_astafyeva@guu.ru](mailto:oe_astafyeva@guu.ru)

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 109542, Рязанский пр., 99, г. Москва, Российская Федерация

---

### Аннотация

---

В статье рассмотрены актуальные вопросы управления экономической устойчивостью организаций в условиях кризиса. Обоснована необходимость изучения региональных тенденций, характеризующих экономический потенциал организаций как неотъемлемую часть антикризисной программы на региональном уровне. Ранняя диагностика кризисных явлений в экономике доказывает, что достаточно высокий уровень социально-экономического развития еще не обеспечивает полную экономическую безопасность и возможность противостоять угрозам, исходящим от несбалансированной структуры экономики. Исходя из этого проанализированы и обобщены проблемы в области обеспечения устойчивости организаций в условиях наступления кризисных ситуаций.

Рассмотрены проблемы, с которыми сталкиваются предприятия и организации инвестиционно-строительного сектора экономики. В методологическом плане предложено использовать систему индикативного анализа и регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий реального сектора экономики как организационный инструмент разрешения кризисных ситуаций в экономике. Обоснована необходимость внедрения цифровых технологий, на базе которых возможно оперативно реализовывать поставленные задачи и добиваться ожидаемых результатов. Авторы подчеркивают, что нужны собственные антикризисные программы, способствующие поддержанию устойчивого функционирования организаций в условиях кризиса.

---

**Ключевые слова:** антикризисное управление, инвестиционные программы, устойчивое развитие, цепочки поставок, риски, цифровая информация, моделирование, оптимизация

---

**Для цитирования:** Козловский А.В., Моисеенко Н.А., Астафьева О.Е. Актуальное управление устойчивостью организаций инвестиционно-строительного комплекса в условиях кризисных ситуаций//Управление. 2021. Т. 9. № 2. С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-15-23>

---



## Current management of the stability of organizations of the investment and construction complex in crisis situations

Alexander V. Kozlovsky<sup>1</sup>

Dr. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9387-5284>, e-mail: [av\\_kozlovskiy@guu.ru](mailto:av_kozlovskiy@guu.ru)

Natalia A. Moiseenko<sup>1</sup>

Dr. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5600-1155>, e-mail: [na\\_moiseenko@guu.ru](mailto:na_moiseenko@guu.ru)

Olga E. Astafyeva<sup>1</sup>

Cand. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X>, e-mail: [oe\\_astafyeva@guu.ru](mailto:oe_astafyeva@guu.ru)

<sup>1</sup>State University of Management, 99, Ryazanskiy pr., Moscow 109542, Russia

---

### Abstract

---

The article considers topical issues of managing the economic stability of organizations in a crisis. The authors substantiate the need to study regional trends as an integral part of the anticrisis program at the regional level. Early diagnosis of crisis phenomena in the economy proves that a sufficiently high level of socio-economic development does not yet ensure complete economic security and the ability to withstand the threats posed by the unbalanced structure of the economy. Based on this, the problems in the field of ensuring the stability of organizations in the conditions of crises have been analysed and generalized.

The problems faced by enterprises and organizations of the investment and construction sector of the economy have been considered. In methodological terms, the authors propose to use a system of indicative analysis and regulation of production and economic activities of enterprises of the real sector of the economy, as an organizational tool for resolving crisis situations in the economy. The study justifies the necessity of the introduction of digital technologies, on the basis of which it is possible to quickly implement the tasks set and achieve the expected results. The authors emphasize that we need our own anticrisis programs that to help maintain the sustainable functioning of organizations in the conditions of crisis phenomena.

---

**Keywords:** crisis management, investment programs, sustainable development, supply chains, risks, digital information, modeling, optimization

---

**For citation:** Kozlovsky A.V., Moiseenko N.A., Astafyeva O.E. (2021). Current management of the stability of organizations of the investment and construction complex in crisis situations. *Upravlenie / Management (in Russian)*, 9 (2), pp. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-15-23>

---



## Введение / Introduction

Кризисы характерны для всех стадий развития организаций и могут активизироваться в сложных и неопределенных ситуациях, однако нарастание проблем подтвердило отсутствие адекватных стратегий антикризисного управления, поэтому в условиях временной приостановки бизнес-процессов, включая сбои в логистических процессах и операциях, организации сталкиваются со значительными локальными кризисами.

Инвестиционно-строительный комплекс (далее – ИСК) – сложная многопрофильная система, в которой работает множество предприятий различных отраслей экономики со своей спецификой производства, экономическими интересами и целями. Эти структуры работают ради получения прибыли, но конечным результатам для всех является ввод в эксплуатацию строящихся объектов и производственных мощностей. Все участники ИСК вносят различный вклад в достижение конечной цели производственного процесса, подвержены индивидуальным рискам и нуждаются в специфических методах антикризисного управления.

Кризисные ситуации возникают в экономике всегда, но в ряде случаев появляются новые, ранее несуществующие, к которым можно отнести пандемию COVID-19. Наиболее сильно эпидемиологическая ситуация сказалась на инвестиционном процессе, ключевым звеном которого является заказчик-застройщик, который финансирует стройки. Основными инвесторами в Российской Федерации являются федеральный и региональный бюджеты. Именно на этих инвесторов в период пандемии легла дополнительная финансовая нагрузка по оказанию помощи бизнесу, субсидированию населения, возросли расходы по выплате пособий по безработице и другие виды помощи. Ведь если на том или ином уровне возникают непредвиденные расходы, то самым уязвимым звеном экономики становятся инвестиции и в целом инвестиционная деятельность.

Далее, по цепочке, отрицательные тенденции вызывают снижение валового внутреннего продукта, сокращение бюджетного финансирования инвестиций (в 2020 г. почти на 5 %), приводят к корректировкам инвестиционных программ крупнейших российских компаний-инвесторов (вложения которых в реальный сектор экономики измеряют триллионами рублей), региональных планов, фондового и валютного рынков, снижению покупательной способности населения. Сокращение объемов потребления на различных рынках также не стимулирует рост производства продукции. В том же направлении работает рост цен практически на все товары потребительского спроса.

Влияние указанных тенденций на инвестиционную активность различно, в зависимости от направлений инвестиционной деятельности. Если классифицировать инвестиции по видам и направлениям вложений, то с точки зрения антикризисного управления, можно выделить: частные и государственные; российские и иностранные; коллективные и индивидуальные; в реальный сектор экономики или другие виды деятельности; прямые и косвенные; воспроизводственные и экстенсивные.

## Аналитические исследования мирового опыта, реагирования на кризисные явления / Analytical research of the world experience, response to crisis phenomena

Текущий кризис связан с реализацией эпидемиологического риска мирового уровня – внезапным появлением и резким распространением нового вида инфекции семейства коронавирусов. Этот риск реализуется, когда мировая экономика находится не в лучшем своем состоянии. Нарастает экономическая конфронтация. С января 2018 г. ведется торговая война между США и Китаем. С марта 2014 г. США, Канада, страны Европейского союза (далее – ЕС) и другие страны ограничивают свое сотрудничество с Россией и применяют экономические и финансовых санкции, обусловленные украинским конфликтом, что влияет на экономику ЕАЭС в целом. Замедляется рост Китая как локомотива мировой экономики – за последние 9 лет темпы роста сократились с 10,64 % в 2010 г. до 6,57 % – в 2018 г. [Adžić and Al-Mansour, 2021; Buklemishev, 2020]. В мировой экономике растет риск наступления стагнации: на развитие давит микроэкономическая нестабильность, финансовое неравенство, торговая напряженность, сокращение инвестиций, неуверенность бизнеса и высокие долги. Растет недовольство тем, как правительства справляются с экономическими и социальными проблемами (Чили, Боливия, Ливан) [Dias et al, 2020; Donthu and Gustafsson, 2020]. В связи с этим возникают вопросы: станут ли экономические последствия распространения COVID-19 спусковым механизмом (триггером) более широкого и глубокого мирового экономического кризиса? Насколько серьезным окажется влияние падения спроса и разрушения цепочек поставок на возможность глобальной рецессии?

Прогнозы развития мировой экономики, датируемые мартом 2020 г. и основанные на различных сценариях распространения негативных эффектов китайской экономики, предполагают, что в целом потери мировой экономики могут составить до 2,7 трлн долл. США. Однако на начало апреля

эти оценки представляются уже сильно заниженными. В 2019 г. мировой китайский импорт составил 2,1 трлн долл. США. Китай – крупнейший производитель продукции машиностроения. Закрытие китайских фабрик означает разрушение цепочек поставок. Возникнут сложности в поиске поставщиков компонентов для производства, в том числе высокотехнологичной продукции [Mikusova and Horvathova, 2019; Ritter and Pedersen, 2020].

Кризисы могут оказывать разрушительное воздействие на финансовые результаты компаний, показатели продаж, моральный климат внутри организации и ее деловую репутацию. Например, среди компаний, сообщивших в ходе опроса о репутационном ущербе [Ritter and Pedersen, 2020], 57 % отметили всплеск числа жалоб со стороны клиентов. Довольно часто клиенты, от которых поступают жалобы, выражают свое недовольство в социальных сетях и переходят к конкурентам. Один из респондентов охарактеризовал это следующим образом: «Изменились условия, в которых протекает кризис. С появлением социальных сетей ситуация, которая раньше была обычным инцидентом, теперь стала кризисом».

Для обеспечения уверенности среди всех заинтересованных сторон руководству организации необходимо уметь снижать риск возникновения серьезных кризисных ситуаций и осуществлять эффективное управление при прохождении организации через кризис. Действительно, можно отметить, что на волне участвовавших кризисов организации, похоже, начинают принимать меры. Подавляющее число респондентов сообщили о наличии у своих организаций планов антикризисного управления. Несмотря на это, результаты опроса указывают на необходимость значительного расширения поля антикризисной деятельности, если компании хотят предотвратить возникновение финансового или репутационного ущерба при наступлении серьезного кризиса [Zubair et al, 2020]. На основе анализа ответов, полученных в ходе опроса [Ritter and Pedersen, 2020], мы пришли к ключевым выводам:

- опыт реального кризиса учит организации избегать кризисов в дальнейшем;
- в результате прохождения через настоящий кризис организации начинают не только управлять кризисами, но и ставят во главу угла процессы, обеспечивающие выявление и предотвращение кризисных ситуаций.

Определим риски и меры по их минимизации, применяемые в мировой практике хозяйствования с указанием их недостатков и предлагаемыми антикризисными мероприятиями:

- денежно-кредитная политика, направленная на стимулирование и поддержку деловых циклов, в то время как меры борьбы с распространением COVID-19, в первую очередь, требуют снизить экономическую активность;
- необходимо облегчение торговой политики;
- в монетарной политике вместо института конечного кредитора необходимо обеспечение ликвидности и стерилизация убытков от COVID-19;
- в фискальной политике вместо традиционных среднесрочных и долгосрочных антикризисных мер по увеличению государственных инвестиций необходима более инновационная и инклюзивная фискальная политика: трансферты домохозяйствам, поддержка местных органов власти, снижение потребительских налогов, поддержка здравоохранения и социального обеспечения.

#### **Исследование отечественной практики реагирования на кризисные ситуации / Research of domestic practice of crisis response**

Подбор антикризисных инструментов начинается с анализа конъюнктуры рынков сбыта продукции, платежеспособности инвесторов, инвестиционной привлекательности бизнеса, выявления потенциальных угроз – как внутренних, так и внешних. К внешним угрозам в виде санкций добавляются непредсказуемые внутренние факторы в виде природных катаклизмов, новых эпидемий, темпов инфляции, колебаний валютных курсов.

Если под антикризисным управлением понимать систему мер, принимаемых на всех уровнях менеджмента по предотвращению кризисных явлений, возникающих по различным причинам через привлечение всех необходимых ресурсов [Монгуш, Чавынчак, 2018], то в инвестиционном процессе эту работу нужно начинать с оценки платежеспособности, конкурентоспособности, финансовой устойчивости, кредитоспособности, капиталоемкости, инвестиционной привлекательности.

Платежеспособность товаропроизводителей и других субъектов рынка зависит от объемов производства, качества, рентабельности производимой продукции и платежеспособности потребителей. Поскольку российская экономика периодически попадает в кризис по различным причинам, а потом долго из него выходит, платежеспособность потребителей, производителей и, особенно, населения постоянно колеблется как в большую, так и в меньшую стороны [Гончаренко, 2019].

Кредитоспособность зависит от положения организации на рынке, доступности к сырьевой базе,

соотношения экспорта и импорта, кредиторской и дебиторской задолженностей, масштабов производства и наличия резервных мощностей. При этом чем больше доходов предприятий будет оставаться внутри страны, тем меньше вероятность возникновения кризисных явлений. Важное значение имеет состояние и стоимость имущественного комплекса организации как предмета долга.

Финансовая устойчивость теоретически связана с историей развития организации, ее производственным потенциалом, наличием квалифицированных кадров, способностью выпускать высокотехнологичную, наукоемкую, качественную и конкурентоспособную продукцию. Финансовая устойчивость напрямую зависит от рентабельности производимой продукции и хозяйственной деятельности. Этот фактор также напрямую связан с двумя вышеназванными.

Конкурентоспособность в рыночной среде можно рассматривать с точки зрения продукции, предприятия, различных производственных и хозяйственных резервов, способности завоевывать и удерживать рынки сбыта, повышать доходность и рентабельность производства, возможности внедрять новую технику, прогрессивные, новейшие технологии, не имеющие аналогов на мировом и внутреннем рынках. Если конкретный товаропроизводитель способен реализовывать эти действия на практике, то этот фактор воздействия получит дальнейшее поступательное развитие. Наличие резервных производительных мощностей или способностей нарастить, реструктурировать действующие и приобрести новые, перераспределить степень участия смежников и поставщиков, комплектующих, увеличить возможности заменить сырьевые источники и повысить уровень квалификации рабочей силы, несомненно, приведет к росту конкурентоспособности. Особняком здесь стоят предприятия-монополисты уникальных продуктов, таких как газ, нефть, уголь, электроэнергия, продукция металлургических предприятий и других энергоемких продуктов, особенно для тех потребителей, которые не имеют достаточных энергетических мощностей. Эти сферы деятельности достаточно защищены от конкурентов.

Капиталоемкость компаний обеспечивает продвижение их ценных бумаг, будь то акции, облигации, векселя или другие долговые расписки, позволяет привлекать сторонние деньги в свой финансово-хозяйственный оборот. Чтобы этот фактор работал длительное время достаточно активно и надежно, любое предприятие должно иметь все возможности поступательного развития, необходимы инвестиции и организация эффективного

инвестиционного механизма. Другими словами, любое предприятие должно обеспечивать свою инвестиционную привлекательность [Тихонова, Саркисян, 2020].

Любые вложения, особенно долгосрочные, имеют высокий уровень риска. Крупные инвесторы предпочитают долгосрочные вложения на период от трех до пяти лет. Население предпочитает краткосрочные вложения на период до года или двух. Экономические интересы этих инвесторов понятны, но и те, и другие находятся в одной и той же экономической среде обитания и должны думать о защите своих вложений. Некоторые группы вкладчиков защищены государством в форме государственного страхования вкладов, но в размере 1 млн 400 тыс. руб. Как только вклад превысит эту сумму, проблемы возврата или сохранности денег возрастают в геометрической прогрессии. Еще сложнее положение юридических лиц. Вот в таких ситуациях и нужен эффективный механизм антикризисного управления.

Любой инвестор имеет ограниченные финансовые возможности. В этих условиях всегда актуален вопрос разработки инвестиционных проектов. В эти проекты, в случае выявленных отклонений, которые на практике всегда присутствуют, необходимо ввести раздел «антикризисные меры» с учетом масштаба, важности и специфики документа.

Рыночные условия хозяйствования характеризуются нестабильностью, неопределенностью и труднопредсказуемостью результатов производственного, в том числе инвестиционного процесса. Рычагом регулирования является антикризисный менеджмент. Эффективное управление предполагает наличие технологии выхода из кризиса. Этот механизм предполагает наличие финансовых резервов, активного производственно-экономического потенциала, защищенность трудящихся от внешних и внутренних угроз. Термин «антикризисное управление» появился относительно недавно, около 25 лет назад. Причиной возникновения стало начало реформирования экономики России в 1990 г., а также возникновение такого явления, как банкротство среди только появляющихся, а также уже существующих предприятий [Шатская, 2018].

Кризис может возникнуть в каждой компании, и его предпосылки обуславливаются не только малоэффективным управлением, а еще и итогами циклического развития экономики, социальных и политических происшествий и иных факторов [Рукинов, 2018]. Неопределенность предполагает возможность адаптации к новым экономическим реалиям, прогнозирование значительного числа переменных: деятельности субподрядчиков, поставщиков, материалов

и оборудования; ситуации на строительном рынке; изменения потребительского спроса.

Отличительной чертой кризиса является и то, что он может появиться на любой из стадий жизненного цикла инвестиционного процесса, и для того чтобы его избежать, необходимо своевременно заметить признаки его появления и предпринять меры по ликвидации. По этой причине антикризисное управление считается необходимым элементом управления общественно-финансовой системой [Дасковский, Киселев, 2018].

### **Обсуждение методических подходов к разработке системы антикризисного управления / Discussion of methodological approaches to the development of an anti-crisis management system**

Антикризисное управление предполагает управление, которое нацелено на предвидение угроз кризиса, исследование причин, принятие мер по уменьшению негативных результатов экономического упадка, применение его факторов с целью дальнейшего формирования эффективного управления ИСК.

Технологии антикризисного управления должны обеспечивать экспресс-диагностики экономического состояния объекта и/или бизнеса; варианты привлечения инвестиций; стабильное положение на рынке; сохранность капитала и других активов; возможность инноваций и других технологических, организационных и управленческих новшеств. В процессе антикризисного управления формируется база для дальнейшего развития предприятия, роста эффективности производительности труда, роста доходности хозяйственной деятельности.

Функции антикризисного управления — разновидности деятельности, которые отображают объект управления и устанавливают его результат: прогнозирование предкризисных состояний; финансовое подтверждение используемых программ; установление средств, способов маркетинга в кризисных обстоятельствах; управление действиями выхода из экономического упадка; мониторинг колеблющихся состояний; сокращение издержек; минимизация упущенных возможностей; оптимизация сроков принятия соответствующих обоснованных управленческих решений; сравнительная оценка технологий менеджмента [Бородина, Животова, 2018].

В рамках устойчивого развития важное место занимает разработка рациональной стратегии дальнейшего функционирования организации в общей экономической системе. Именно в программе устойчивого развития определяются цели и пути их достижения, в результате реализации которых организация может

встраиваться в единое пространство экономического развития отрасли и страны в целом [Черешкин, Цыгичко, 2019].

Если для заказчика-застройщика ключевым звеном в системы управления устойчивым развитием в условиях кризиса является наличие собственных средств для финансирования капитальных вложений или возможностей их привлечения с учетом выбранной модели финансирования, то основная масса прибыли от инвестиционной деятельности зарабатывается в процессе строительства и ввода в эксплуатацию объектов производственных мощностей. Основными проблемами здесь являются: нарушение сроков строительства; рост сметной стоимости строительно-монтажных работ в процессе их производства; несоответствие качества строительной продукции нормативным требованиям; низкий уровень производительности труда и рентабельности производства; сложные взаимоотношения участников строительства.

Нарушение плановых, зафиксированных в контракте, сроков ввода объектов в эксплуатацию ведет к прямым убыткам заказчика-застройщика в виде недополучения прибыли от эксплуатации объекта на период задержки, а у генерального подрядчика — практически по всем статьям себестоимости строительно-монтажных работ. Далее, эти убытки могут привести к потере репутации на рынке, невозможности заключения будущих контрактов, снижению конкурентоспособности и, как следствие, к банкротству. Так возникает кризисная ситуация.

Типичной для ИСК является ситуация, при которой в процессе производства растет сметная стоимость строительства. Причин несколько: несовершенство действующей системы ценообразования, ошибки при составлении смет, изменения цен на строительные материалы, топливо и электроэнергию, общеэкономическая инфляция, пересмотр или внесение изменений в проектную документацию вследствие ее морального старения. Если на объектах производственного назначения устанавливается импортное оборудование, то необходимо учитывать колебания валютных курсов и возможность импортозамещения как результата секционной политики со стороны зарубежных партнеров. Следовательно, риски реализации инвестиционных проектов, а также вероятность возникновения кризисных явлений возрастают. Заказчики-застройщики вынуждены создавать финансовые резервы или обращаться в банковскую систему за дополнительными, сверх сметной стоимости кредитами, а это опять дополнительные расходы и отвлечение средств из хозяйственного оборота.

Сегодня в строительной сфере экономики важной проблемой становится проблема качества строительного-монтажных работ и объекта в целом. Учитывая, что строительная продукция имеет длительные сроки эксплуатации в интервале 25–100 и более (для вековых сооружений) лет, уровень качества строительства оказывает прямое влияние на эксплуатационные расходы, которые растут и по объективным причинам — из-за роста цен на энергоносители, инфляции, внешнеэкономических факторов.

В современных экономических условиях одним из проблемных, важнейших вопросов был и остается вопрос увеличения производительности труда. В строительстве производительность труда традиционно измеряют показателем выработки в расчете на одного работающего, занятого на строительном-монтажных работах в стоимостном выражении. Если при строительстве объекта используются дорогие материалы и инструмент, выработка в стоимостном выражении будет расти арифметически, а фактически уровень ручного труда на строительной площадке, который сегодня достигает 70 % и более, остается без изменений. Более реальным может стать показатель производительности труда в натуральном выражении. Однако, как показывает практика, использовать натуральные показатели в сравнительном анализе эффективности не представляется возможным.

Несмотря на то, что строительная отрасль вносит весомый вклад в формирование валового внутреннего продукта (более 14 %) рентабельность производства строительного-монтажных работ не превышает 15 %, а основная часть доходов остается в распоряжении инвестора. С позиций антикризисного управления и риск-менеджмента, которые на практике дополняют друг друга, наиболее эффективно работают инвестиционно-строительные компании, но к сожалению, они выполняют около 8 % от общего объема работ, остальное приходится на долю мелких и средних строительных организаций, которые сотнями банкротятся. На место последних приходят новые, но это не способствует росту производительности труда и качеству выполняемых работ. Более того, мелкие организации не в состоянии разработать комплекс эффективных антикризисных мер.

Много спорных вопросов возникает при заключении контрактов на строительство вследствие разнонаправленности экономических интересов участников ИСК. Заказчики заинтересованы получить в срок готовый объект утвержденной сметы с соответствующими качественными параметрами. Другие участники (проектные, субподрядные, пуско-наладочные, генподрядные организации) хотят получить

максимум прибыли, величина которой пропорциональна степени участия в инвестиционно-строительной деятельности. Поскольку процесс строительства растянут во времени, все его участники вступают в производство на различных стадиях и, получив свою долю прибыли, переходят на другие объекты, конечный результат проявляется только после ввода объекта в эксплуатацию. Только на этой стадии можно оценить фактические результаты инвестиционного процесса и на их основе принять решение о включении в действие антикризисных мер. Такая растянутость во времени может оказывать серьезное влияние на эффективность, а самое главное, оперативность применяемых мер.

### Результаты / Results

Следует обратить повышенное внимание на возможность использования информационной базы для проведения диагностики кризисного состояния предприятия. Если в процессе диагностики кризисные явления в деятельности объекта анализа будут выявлены, то можно начинать индивидуальный подбор антикризисных мер, если нет, то можно предусмотреть проведение профилактических антикризисных мероприятий, чтобы не допустить банкротства предприятия в будущем. Можно предусмотреть поддержку финансового состояния со стороны государства, как это было сделано в 2020 г., или потенциальных инвесторов, заинтересованных в производимой этим предприятием продукции.

Далее разрабатываются конкретные антикризисные меры, к числу которых относятся санация объекта управления; даунсайзинг, как способность приспособиться к реальной экономической ситуации; реструктуризация, проведение которой достаточно быстро позволяет минимизировать убытки и выйти положительную динамику прибыли. В ИСК такие меры можно применить только с учетом отраслевой специфики. Инвестиционные программы формируются на базе набора конкретных объектов, номенклатура которых постоянно меняется и, как следствие, меняются финансовые показатели организаций, участвующих в инвестиционно-строительном процессе.

Действенными мерами в предупреждении кризисной ситуации являются:

- юридический аудит текущих и будущих рисков компании;
- финансовый анализ как своей компании, так и компаний должников с целью прогнозирования рисков наступления несостоятельности (банкротства);
- реструктуризация работы с активами и пассивами компании;

- моделирование различных вариантов выхода компании из кризиса с учетом всего комплекса мер, анонсированного президентом и правительством Российской Федерации;
- проведение мер для целей оптимизации затрат на персонал, без остановки работы компании и массовых увольнений с учетом объявленных фискальных мер поддержки малых и средних предприятий;
- проведение мероприятий по «оздоровлению» компании (включая работу с кредиторами, поиск финансирования);
- анализ возможности использования ситуации форс-мажора в случае невозможности выполнять обязательства;
- применение кредиторами предварительных обеспечительных мер для сохранения активов партнера-должника, находящегося на грани банкротства.

На следующем этапе оценивают эффективность предлагаемых мер, которые должны обеспечить оптимизацию активов и организационной структуры объекта управления, возможность привлечения инвестиций сверх запланированного объема, расширение бизнеса и внедрение новых производств, продуктов и видов деятельности.

### Заключение / Conclusion

Индивидуальный подход к управлению строительными объектами предполагает классификацию строек по признаку назначения: промышленное, жилищное, социально-бытовое, транспортное, коттеджное, индивидуальное. Для каждого вида строящихся объектов антикризисные меры разрабатываются индивидуально, но на основе единых, базисных критериев, форм и методов. Это поможет обосновать, системно доказать и оценить необходимость и эффективность разработанных и применяемых управленческих решений в рамках реагирования на кризисные ситуации.

Антикризисное управление должно отказаться от универсальных моделей и более широко внедрять индивидуализацию, иначе это приведет к двум типам проблем: либо недостоверной оценке чувствительности к различным угрозам; либо недостоверной оценке конкурентов в цифровой среде. Задача постоянного мониторинга угроз деятельности малого бизнеса – основное условие их выживания и обеспечения будущего, в том числе и цифрового прогресса.

В процессе антикризисного управления данная деятельность должна стимулировать рост производительности труда, доходов, рентабельности, снижение затрат на всех этапах строительства объекта. Эти меры должны в итоге обеспечить устойчивость организации к кризисным явлениям и, как следствие, рост конкурентоспособности организации на рынке.

Управление устойчивостью организаций в системе экономических отношений, предполагает индивидуальный комплексный подход по всей цепочке: инвестиции – проектирование – строительство – ввод в эксплуатацию объекта – мониторинг технико-экономических показателей в период гарантийного срока и выхода на проектную мощность. Для девелоперских организаций в эту цепочку необходимо включить и стадию эксплуатации.

Необходимо иметь и активно использовать весь массив информации по окружению организации и направления воздействия кризисных явлений. Этот фактор в значительной степени определяет экономическую безопасность и устойчивость организации. На практике этому будет способствовать цифровая информация, которая позволяет классифицировать и анализировать различные причины кризисных явлений по выбранным критериям [Fletcher and Griths, 2020; Warner and Wäger, 2019]. Важно, чтобы информация была максимально достоверной.

### Список литературы

- Бородина Е.А., Животова Е.А. (2018). Механизм финансового оздоровления организаций в практике антикризисного управления // *НоваИнфо*. № 78–1. С. 161–164.
- Гончаренко Л.П. [и др.]. (2019). Экономическая безопасность / Под общ. ред. Л.П. Гончаренко. М.: Юрайт. 340 с.
- Дасковский В.Б., Киселев В.Б. (2018). О стратегии экономической безопасности и социально-экономического развития // *Экономист*. № 3. С. 24–44.

### References

- Adžić S. and Al-Mansour J. (2021), “Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings”, *Management Science Letters*, vol. 11, Jan., pp. 1–10. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.036>
- Borodina E.A. and Zhivotova E.A. (2018), “Organizations’ financial recovery mechanism in crisis management practice”, *Novainfo*, no. 78–1, pp. 161–164. (In Russian).



- Монгуш О.Н., Чавынчак С.В. (2018). Антикризисное управление: сущность, этапы // Сборник статей Международной научно-практической конференции «European Research», 7 февраля 2018 г., г. Пенза. С. 41–44.
- Рукинов М.В. (2018). Социальные аспекты экономической безопасности // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. № 3. С. 21–24.
- Тихонова М.А., Саркисян Ж.М. (2020). Реактивный подход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене». М.: ИПР РАН. С.188–123.
- Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н. (2019). Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество. № 4–5. С. 44–53.
- Шатская Л.В. (2018). Особенности реализации антикризисных стратегий в российских корпорациях // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Инновационные процессы в национальной экономике и социально-гуманитарной сфере», 31 января 2018 г., г. Белгород, С. 162–165.
- Adžić S., Al-Mansour J. (2021). Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings // Management Science Letters. V. 11 (January). Pp. 1–10. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.036>
- Buklemishev O. (2020). Coronavirus crisis and its effects on the economy // Population and Economics. V. 4, No. 2. Pp. 13–17. <https://doi.org/10.3897/popcon.4.e53295>
- Dias Á., Manuel E.C., Dutschke G., Pereira L. F., Pereira L., Dias Á., Dutschke G. (2020). Economic crisis effects on SME dynamic capabilities // International Journal of Learning and Change. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.10025017>
- Donthu N., Gustafsson A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research // Journal of Business Research. V. 117 (June). Pp. 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Fletcher G., Griths M. (2020). Digital transformation during a lockdown // International Journal of Information Management. V. 55, No. 5, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Mikusova M., Horvathova P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation // Economic Research. V. 32, No. 1. Pp. 1844–1868. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>
- Ritter T., Pedersen C.L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models // Industrial Marketing Management. V. 88 (July). Pp. 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Warner K.S., Wäger M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // Long Range Planning. V. 52, No. 3. Pp. 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zubair S., Kabir R., Huang X. (2020). Does the financial crisis change the effect of financing on investment? Evidence from private SMEs // Journal of Business Research. V. 110 (March). Pp. 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.063>
- Buklemishev O. (2020), “Coronavirus crisis and its effects on the economy”, *Population and Economics*, vol. 4, no. 2, pp. 13–17. <https://doi.org/10.3897/popcon.4.e53295>
- Chereshkin D.S. and Tsygichko V.N. (2019), “Anti-crisis management of the socio-economic system in the conditions of the digital economy”, *Information Society*, no. 4–5, pp. 44–53. (In Russian).
- Daskovskii V.B. and Kiselev V.B. (2018), “On the strategy of economic security and socio-economic development”, *Economist*, no. 3, p. 24–44. (In Russian).
- Dias Á., Manuel E.C., Dutschke G., Pereira L. F., Pereira L., Dias Á. and Dutschke G. (2020), “Economic crisis effects on SME dynamic capabilities”, *International Journal of Learning and Change*, <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.10025017>
- Donthu N. and Gustafsson A. (2020), “Effects of COVID-19 on business and research”, *Journal of Business Research*, vol. 117, June, pp. 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Fletcher G. and Griths M. (2020). “Digital transformation during a lockdown”, *International Journal of Information Management*, vol. 55, no. 5, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Goncharenko L.P. [et al]. (2019), *Economic security*, Ed. L.P. Goncharenko, Yurait Publ. House, Moscow, Russia, 340 p. (In Russian).
- Mikusova M. and Horvathova P. (2019), “Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization”, *Economic Research*, vol. 32, no. 1, pp. 1844–1868. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>
- Mongush O.N. and Chavynchak S.V. (2018), “Anti-crisis management: essence, stages”, *Proceedings of the international scientific and practical conference “European Research”*, February 7, Penza. Pp. 41–44. (In Russian).
- Ritter T. and Pedersen C.L. (2020), “Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models”, *Industrial Marketing Management*, vol. 88, Jul., pp. 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Rukinov M.V. (2018), “Social aspects of economic security”, *Theory and practice of the service: economy, social sphere, technologies*, no. 3, pp. 21–24. (In Russian).
- Shatskaya L.V. (2018), “Features of the implementation of anti-crisis strategies in Russian corporations”, *Proceedings of the international scientific and practical conference “Innovative processes in the national economy and socio-humanitarian sphere”*, January 31, Belgorod, pp. 162–165. (In Russian).
- Tikhonova M.A. and Sarkisyan Zh.M. (2020), “A reactive approach to anti-crisis management of companies at the stage of digital transformation”, *Proceedings of the international scientific and practical conference “Digital Economy: creating an information society, forming and strengthening the role of Russia on the world stage”*, IPR RAS, Moscow, pp. 188–123. (In Russian).
- Warner K.S. and Wäger M. (2019), “Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal”, *Long Range Planning*, vol. 52, no. 3, pp. 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zubair S., Kabir R. and Huang X. (2020), “Does the financial crisis change the effect of financing on investment? Evidence from private SMEs”, *Journal of Business Research*, vol. 110, March, pp. 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.063>