

Г.О. Мальований, Н.К. Корзун

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті основну увагу приділено виявленню особливостей антикризового управління підприємствами будівельної галузі як провідних флагманів у післявоєнній відбудові країни та розвитку в цілому. Враховуючи специфіку аналізованого підприємства, а саме особливості діяльності, досліджено фінансові показники його діяльності.

Ключові слова: підприємство, будівельна галузь, моніторинг, фінансовий стан підприємства.

Постановка проблеми

Відмінною особливістю сучасного періоду розвитку світової і української макроекономіки є нестабільність економічного середовища, криза на західних фінансових ринках активізувала розвиток кризової ситуації в українській економіці. У цих умовах, внаслідок регресу платоспроможного попиту населення багато будівельних підприємств, замовників і інвесторів зазнали кризової кон'юнктури. Це зумовлює необхідність науково обґрунтованих програмних рішень і наступних за ними цілеспрямованих дій, що дозволяють відновити втрачений потенціал і зміцнити базис для подальшого сталого розвитку в глобальному ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління на всіх етапах діяльності підприємства є предметом великої кількості наукових публікацій та досліджень. Однак важливі організаційні та економічні заходи, які саме формують систему щодо антикризового управління підприємством, яка дозволить йому більш стабільно тримати фінансовий стан у кризові часи, ще потребують дослідження. Багато вчених-економістів займалися даною проблемою дослідження, а саме: Єгорова Н. В. [1], Квасницька Р. С. [2], Нескородева І. І. [3], Шконда В. В. [4]. Все це свідчить про актуальність цієї теми.

Мета статті

Метою дослідження є обґрунтування особливостей антикризового управління підприємствами будівельного комплексу.

Виклад основного матеріалу

В умовах глобальної фінансової кризи змінюється стратегічна мета і тактичні завдання організа-

ції. Підприємства повинні бути налаштовані на мінімізацію циклічних флуктуацій, гармонізацію траєкторії розвитку, що охоплює періоди спаду, бізнес-активності, стабілізації та відновлення. Чим сильніше стратегічне та фінансове становище підприємства, тим ймовірніше, що його стратегія добре продумана і чітко реалізується. Ефективність обраної стратегії визначається підвищенням фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та ділової активності підприємства [5, 6].

У цих умовах будівельному підприємству необхідний постійний моніторинг фінансового стану, що вимагає вдосконалення роботи аналітичних служб, а також системи інформаційного забезпечення з метою підвищення якості і швидкості обробки інформації для прийняття оперативних управлінських рішень. В умовах ринкової економіки діяльність організації пов'язана зі зміною її організаційних станів, які називаються стадіями життєвого циклу. Перебуваючи в стадії кризи, організація повинна виробити певну стратегію виходу з даної ситуації – комплекс заходів, який дозволить як мінімум вижити, а як максимум – зміцнити своє становище на будівельному ринку.

У зв'язку з економічною нестабільністю в Україні виникла практика фінансово-боргового типу підприємництва, що відзначається переважанням фінансових активів над виробничими, а також використанням залучених коштів замість власних. Це проявляється насамперед у нестачі власних оборотних коштів підприємств і доступних джерел їх формування, що негативно позначається на підприємствах-контрагентах, підвищуючи рівень їх комерційних ризиків. Серед факторів, що викликають кризові явища в життєдіяльності організацій, виділяють зовнішні і внутрішні. Останні залежать передусім від ефективності менеджменту будівельних підприємств, вони визначають рівень його конкурентоспроможності та стійкості до змін зовнішнього середовища.

При аналізі зовнішніх чинників необхідно виділяти фактори мікросередовища і макросередовища.

Засновуючись на механізмах оперативного управління, розробляється комплексна програма антикризового управління, спрямована не лише на стабілізацію діяльності підприємства, а й на управління мікро- та макросередовищем.

Мікросередовище визначається вибором поставальників і посередників, наявністю конкурентів та фінансовими можливостями інвесторів і покупців. Макросередовище включає фактори, що є поза контролем фірми, але потребують уваги при розробці стратегії антикризового управління. Однією з основних зовнішніх причин виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств є висока нестабільність умов економічного та правового середовища.

Отже, антикризовий менеджмент передбачає

оперативну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, розробку та використання альтернативних варіантів, що враховують можливі трансформації в економічній, політичній, соціальній, демографічній та інших сферах. Антикризове управління означає розробку стратегії, яка регулює внутрішні чинники, враховує фактори впливу мікросередовища і передбачає можливі ризики, пов'язані з її змінами.

На основі інструментарію оперативного управління формується комплексна стратегія антикризового управління, яка охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на позасудову реабілітацію підприємства з метою подолання кризового стану (рис. 1). Такий підхід не тільки базується на суб'єктивних уявленнях автора про антикризове управління, але й користується багаторічним досвідом вітчизняних і зарубіжних практик, що мають підтвердження та апробацію [7].

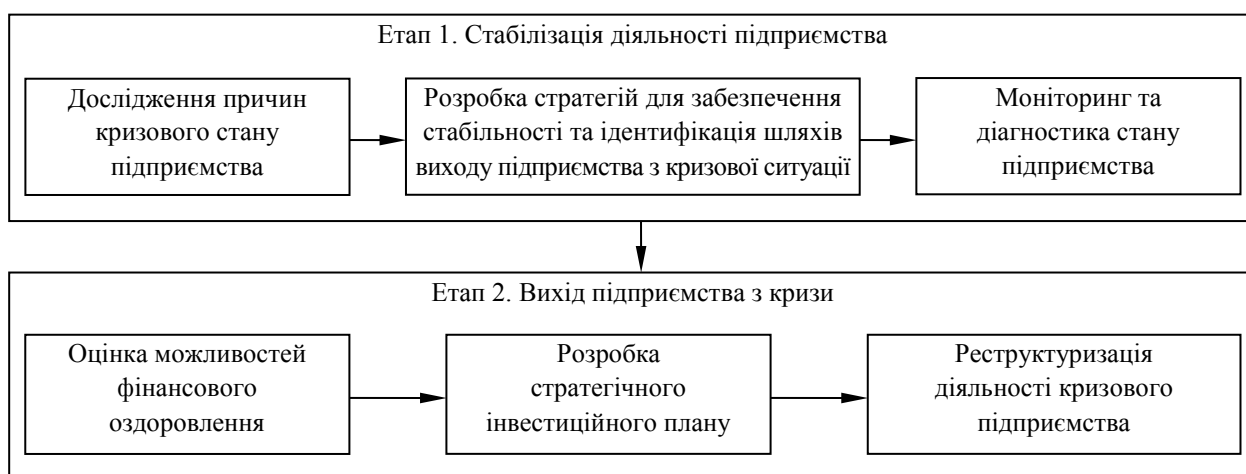


Рис. 1. Комплексна програма антикризового управління будівельним підприємством

Основні складові програми, як впливає з рис. 1, покликані не тільки стабілізувати діяльність підприємства, а й підвищити його ефективність, тобто максимально віддалити від стану банкрутства.

Система антикризових заходів в будівництві, запропонована авторами, складається з двох етапів. У контексті антикризового управління декомпозиція розглядається як стратегічна техніка, що, на думку А. Г. Грязнової, полягає у розділенні корпоративної структури на індивідуальні бізнес-юніти з метою підвищення ефективності управління та зменшення ризиків в умовах кризових ситуацій [3]. Зі свого боку, ми рекомендуємо розглядати проблему в комплексі, тобто реалізовувати етапи антикризового управління на підприємстві як єдиний майново-господарський комплекс, без його розділення на окремі структурні частини.

Відмітимо, що інтенсивність розвитку кризової ситуації на ранній стадії невисока, тому запобігти кризі на основі наявної інформації практично неможливо.

Тому на даному етапі повинен працювати стратегічний план. Якщо стратегічні рішення не

правильні або не ефективні, то на наступних стадіях розвитку інтенсивність кризи значно підвищується, і тільки правильні і своєчасні тактичні рішення дозволять не довести підприємство до процедури банкрутства [6].

Розглянемо специфіку організації різних видів антикризового управління будівельними підприємствами. Процес раннього антикризового управління включає в себе два основних етапи: постійний моніторинг фінансового стану підприємства; розробка системи профілактичних заходів.

Мета моніторингу фінансового стану полягає в передчасному виявленні факторів, що можуть призвести до виникнення кризової ситуації, шляхом використання внутрішніх ресурсів підприємства. З цією метою встановлюється можливе «кризове поле», яке включає в себе параметри фінансово-господарської діяльності підприємства відповідно до специфіки його галузі. Як параметри можуть бути обрані наступні сучасні інструменти фінансового аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

Параметри моніторингу фінансового стану

Найменування	Основні характеристики і способи використання
Валовий фінансовий результат	= Агрегація фінансових виручок від різних видів операцій. У рамках моніторингу необхідно проаналізувати ті структурні компоненти, що утворюють фінансові показники підприємства, та виявити або передбачити, які саме з них можуть бути піддані негативному впливу.
Платоспроможність	= Здатність та можливість своєчасного та повного виконання фінансових зобов'язань, що виникають з торговельних, кредитних та інших грошових операцій. Відзначається, що значення коефіцієнта моніторингу відрізняється залежно від галузі та розміру підприємства.
Ліквідність	= Спроможність підприємства забезпечувати необхідні витрати у будь-який момент. Відзначається, що значення коефіцієнта моніторингу відрізняється залежно від галузі та розміру підприємства.
Показники ділової активності	= Ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів (чистий прибуток, продуктивність праці, оборотність капіталу, оборотних коштів і дебіторської заборгованості). Моніторинг: значення коефіцієнта різняться в залежності від галузі та розмірів підприємства.
Кредиторська і дебіторська заборгованості	Моніторинг: інвентаризація заборгованості.

Моніторинг вищезазначених показників слід здійснювати з високою частотою, а в період високої динаміки розвитку зовнішніх кризових факторів – щодня. За результатами моніторингу проводиться попередня діагностика характеру фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства та оцінка його поточного стану (нормальний, передкризовий або кризовий).

Далі розробляється план превентивних заходів. При складанні плану оцінюється динаміка зовнішніх і внутрішніх кризових факторів і в залежності від того,

які чинники активніші, вибирається спрямованість заходів. У разі більш високого потенціалу настання кризи в результаті зовнішніх чинників заходи будуть спрямовані на пом'якшення умов протікання майбутньої кризової ситуації. Якщо згідно з проведеною оцінкою більш інтенсивну динаміку показують внутрішні кризові чинники, то розробляються превентивні заходи, які повинні бути спрямовані на запобігання настанню кризи. Як приклади таких заходів можна зазначити зменшення обсягів операцій у найбільш ризикових сферах діяльності, збільшення рівня страхування фінансових ризиків, реалізацію надлишкових або неефективно використовуваних активів підприємства та ін.

Зазначимо, що випереджаюче антикризове управління також включає в себе два етапи:

- ідентифікація параметрів фінансової кризи;
- вибір напрямків механізмів стабілізації підприємства.

Ідентифікація параметрів фінансової кризи відбувається за допомогою методів діагностики кризових факторів. Під час діагностики визначається потенційний масштаб кризи, оцінюється рівень можливого впливу кризової ситуації на фінансово-господарську діяльність підприємства та передбачається можлива тривалість кризи. На основі отриманих даних обираються механізми стабілізації підприємства, що відповідають ймовірним масштабам кризової ситуації. Сутність всіх можливих механізмів полягає в трансформації ключових параметрів діяльності. Кожен індивідуальний механізм повинен вирішити наступні завдання: відновлення фінансової стійкості підприємства; забезпечення зростання підприємства у довгостроковій перспективі; усунення фінансової неспроможності.

З найбільш поширених та ефективних механізмів можна виділити скорочення витрат або політику економії, стимулювання зростання обсягів продажів, використання нових прийомів управління (позиціонування торгової марки, оптимізація кадрової політики, нова система якості, зміна цінової політики та інше) [8, 9]. Отримані ресурси можуть бути спрямовані на проекти зі збільшення прибутку підприємства. Надходження прибутку може йти за трьома основними напрямками:

- оптимізація продажів (залучення нових замовників, впровадження системи знижок, зміна цінової політики, впровадження у виробництво і просування нової продукції);
- продаж або здача в оренду активів компанії;
- прискорення оборотності дебіторської заборгованості (структурування дебіторської заборгованості).

У разі настання кризи для реалізації антикризового управління в період неспроможності на підприємстві повинна бути сформована антикризова команда, в яку можуть бути запрошені зовнішні учасники: консультанти, експерти, аудитори.

Зазначимо, що антикризова команда реалізує полі-

тику антикризового управління за трьома напрямками:

- розробка і реалізація комплексної програми виведення підприємства з кризи;
- контроль над реалізацією комплексної програми виведення підприємства з кризи;
- розробка та реалізація заходів щодо усунення негативних наслідків кризи.

Комплексна програма в обов'язковому порядку має терміни реалізації заходів, обсяг фінансування на кожен захід, вказівку прізвищ і посад осіб, відповідальних за реалізацію кожного заходу і програми в цілому, а також прогноз очікуваних результатів від реалізації кожного заходу. Контроль над реалізацією розробленої і затвердженої комплексної програми здійснює керівник підприємства. За результатами контролю антикризовою командою в програму можуть бути внесені відповідні коригування, спрямовані на підвищення ефективності антикризових заходів. План заходів щодо усунення негативних наслідків кризової ситуації завжди носить індивідуальний характер, не має чітко встановленої структури та повністю залежить від планованих результатів реалізації комплексної програми з виведення підприємства з кризи. Як такі заходи може застосовуватися реструктуризація або реорганізація підприємства [10, 11, 12].

Етапи антикризового управління є ключовими для забезпечення стійкості підприємства в умовах кризових ситуацій. Коротко розглянемо кожен з них:

- діагностика фінансового стану: аналіз фінансових показників дозволяє зрозуміти поточну ситуацію компанії і виявити можливі проблеми;
- оцінка бізнесу підприємства: допомагає визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також оцінити можливості для покращення;
- маркетингові дослідження: аналіз ринку та конкурентів допомагає розробити ефективні стратегії маркетингу та продажу продукції чи послуг;
- організаційно-виробничий менеджмент: оптимізація виробничих процесів та організаційної структури для забезпечення ефективності виробництва;
- управління персоналом: раціональне використання ресурсів персоналу, мотивація та розвиток працівників;
- фінансовий менеджмент: ефективне управління фінансовими ресурсами компанії, включаючи управління оборотним та основним капіталом, керування ліквідністю та оптимізацію фінансових потоків;
- антикризова інвестиційна політика: розробка стратегій інвестування, спрямованих на забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах кризи;
- ризик-менеджмент: ідентифікація, аналіз та управління ризиками, що можуть вплинути на діяльність підприємства, зокрема в умовах економічної нестабільності.

Ці етапи спільно допомагають підприємству

попереджувати кризові ситуації або ефективно реагувати на них, забезпечуючи стійкість і подальший розвиток бізнесу.

Залежно від поставленої мети антикризового управління розрізняють дві основні групи антикризових заходів:

- заходи, спрямовані на збереження досягнутого рівня виробництва;
 - заходи щодо розвитку виробництва і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Переважання тієї чи іншої групи заходів залежить не тільки від поставленої мети, але і від можливостей її виконання. Це передусім визначається розвитком теоретичних основ антикризового управління і наявністю в штаті підприємства кваліфікованих менеджерів.
- Традиційними і найбільш популярними заходами виходу з кризи є такі:
- зниження собівартості;
 - всебічне скорочення витрат;
 - реструктуризація з реорганізацією структури управління;
 - агресивна маркетингова політика тощо.

На практиці багато керівників, замість розробки антикризової стратегії розвитку з урахуванням аналізу конкретної економічної ситуації і ресурсного потенціалу підприємства, обмежують коло антикризових заходів скороченням штатів і зниженням заробітної плати. Тоді як антикризове управління вимагає нестандартних, термінових, вимушених заходів, що враховують істотні зміни середовища діяльності господарюючих суб'єктів і невизначеність подальшого розвитку ситуації.

Стимулом для застосування антикризового управління є загроза банкрутства. З цією метою ведеться розробка заходів щодо фінансового оздоровлення кризового підприємства [13]. Однак, на нашу думку, антикризовий менеджмент повинен носити «попереджувачий» характер і стати частиною загальної фінансово-господарської політики підприємства. Антикризовому управлінню властива специфічна система контролю і раннього виявлення ознак кризи, що наближається. В цих умовах виникає необхідність в особливих методах мотивації до більш наполегливої праці з метою подолання тимчасових труднощів, в нових, часом неординарних системах заохочення і стилях керівництва.

Наведені факти дозволяють сподіватися на можливість стабілізації будівельного ринку. У той же час економічна криза дозволила виявити недоліки в управлінні будівельними організаціями, які були приховані завдяки загальному зростанню будівельного ринку, котрий дозволяв отримувати прибуток навіть при неефективному менеджменті. Це значить, що для більшості будівельних організацій стратегія розвитку змінюється в порівнянні з періодом економічного підйому, одним з основних напрямків стає реструктуризація. Реструктуризація дозволить не

тільки знизити витрати, економія на яких стає одним з основних завдань менеджменту компанії, але і дасть потенційним інвесторам більш чітке уявлення про джерела доходу і розподіл отриманих коштів.

Отже, ускладнення у залученні інвестицій та позитивних ресурсів у кризовий період спричинюють необхідність використання специфічного інструментарію планування, спрямованого на пошук внутрішніх резервів, зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення ефективності управління, впровадження організаційно-економічних інновацій, а також структурних трансформацій. Це сприятиме не лише виживанню підприємства в кризовий період, але й забезпечить його економічний розвиток і відновлення лідерських позицій на будівельному ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що головною особливістю антикризового управління будівельним підприємством в умовах кризової ситуації є підвищена складність процесу управління. Прийняття відповідних рішень потрібне одночасно в усіх напрямках діяльності підприємства: фінансова стійкість, стимулювання продажів, робота з клієнтами, робота з постачальниками і фінансовими організаціями. Доведено, що криза виступає певним індикатором ефективності діяльності підприємства і управлінських рішень, виявляє слабкі сторони.

У комплекс інструментів антикризового управління будівельним підприємством повинні входити сучасні інформаційні технології, технології антикризового маркетингу, методи аналізу та прогнозування зовнішнього середовища. В антикризовому менеджменті заходи, спрямовані на оперативне попередження, реагування та подолання кризи, в сучасних умовах господарювання проводяться виключно на основі використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження нових інформаційних продуктів в окремі напрямки бізнесу підприємств істотно підвищує їх конкурентоспроможність, а також стійкість до негативних проявів зовнішнього середовища.

Отже, під антикризовим управлінням діяльністю будівельного підприємства розуміється управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризової ситуації, а також запобігання їй в майбутньому.

Література

1. Єгорова Н. В. Банкрутство в активному антикризовому управлінні / Н. В. Єгорова // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. – 2013. – № 10. – С. 191–196. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evtukpi_2013_10_33, вільний (дата звернення: 05.02.2024).
2. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р. С. Квасницька, І. М. Кордоньць //

Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 3. – С. 130–135. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vesnik/pdf/ekon/2011_2_3/130-135.pdf, вільний (дата звернення: 05.02.2024).

3. Нескородєва І. І. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні та шляхи їх вирішення / І. І. Нескородєва, О. Ю. Тереванесова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2011. – № 36. – С. 187–193. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2011_36_39, вільний (дата звернення: 05.02.2024).
4. Шконда В. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В. В. Шконда, А. В. Кальнянов // *Наукові праці МАУП*. – 2014. – Вип. 42 (3). – С. 167–175. – Режим доступу: http://journals.mauup.com.ua/journal/42_2014/5.pdf, вільний (дата звернення: 05.02.2024).
5. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій : навч. посіб. / [Н. Г. Шпанковська, Г. О. Король, К. Ф. Ковальчук та ін.] ; за ред. К. Ф. Ковальчука. – Київ : Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 328 с.
6. Брінь П. В. Аналіз сучасного стану інституту банкрутства України / П. В. Брінь, А. Ю. Бондаренко // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – № 69 (1042). – С. 155–161. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakc_2013_69_33, вільний (дата звернення: 05.02.2024).
7. Глебова А. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А. О. Глебова, Т. О. Конзерська // *Молодий вчений*. – 2015. – № 11 (26). – Ч. 2. – С. 35–40. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/moly_2015_11%2826%29_10, вільний (дата звернення: 05.02.2024).
8. Schermerhorn J. R., Jr. *Managing Organizational Behavior* / J. R. Schermerhorn, Jr., J. G. Hunt, R. N. Osborn. – 5th ed. – New York (USA) : John Wiley & Sons, Inc., 1994. – 257 p.
9. *International Journal of Industrial Organization [Electronic resource]* / Elsevier : website. – Amsterdam (The Netherlands), 2024. – Updated continuously. – Regime of access: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-industrial-organization>, free (date of the application: 05.02.2024).
10. Zamoum K. *Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises* / K. Zamoum, T. S. Gorpe // *Crisis Management – Theory and Practice* / ed. by K. Holla, M. Titko, J. Ristvej. – London (UK) : IntechOpen, 2018. – P. 203–217. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.
11. Wrzalik A. *Use of Expert Systems in Crisis Management* / A. Wrzalik, B. Jereb // *System Safety: Human – Technical Facility – Environment*. – 2019. – Vol. 1, Issue 1. – P. 406–411. – DOI: [10.2478/czoto-2019-0052](https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0052).
12. Hersey P. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* / P. Hersey, K. H. Blanchard. – 6th ed. – Englewood Cliffs, NJ (USA) : Prentice Hall, 1993. – 536 p. – Regime of access: https://archive.org/details/managementoforga00hers_0/mode/2up, free (date of the application: 05.02.2024).
13. *Industrial Organization [Electronic resource]* / National Bureau of Economic Research (NBER) : website. – Cambridge, MA (USA), 2024. – Updated continuously. – Regime of access: <http://www.nber.org/papers/byprog/IO.html>, free (date of the application: 05.02.2024).

References

1. Yehorova, N. V. (2013). Bankruptcy in active crisis management. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute"*, (10),

- 191–196. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_33 [in Ukrainian]
2. Kvasnytska, R. S., & Kordonets, I. M. (2011). Stages of diagnostics of the crisis state and the probability of bankruptcy of an enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 2(3), 130–135. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_3/130-135.pdf [in Ukrainian]
3. Neskorodieva, I. I., & Terevanesova, O. Yu. (2011). Modern tendencies of bankruptcy of enterprises in Ukraine and ways to solve them. *The bulletin of transport and industry economics*, (36), 187–193. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_36_39 [in Ukrainian]
4. Shkonda, V. V., & Kalianov, A. V. (2014). Strategies of anti-crisis management of a modern enterprise. *Scientific Works of IAPM*, 42(3), 167–175. http://journals.maup.com.ua/journal/42_2014/5.pdf [in Ukrainian]
5. Shpankivska, N. H., Korol, H. O., Kovalchuk, K. F., Kostanetskyi, V. V., Raspopova, Yu. O., & Trush, Yu. T. (2012). *Analysis of economic activity: theory, methodology, case studies: study guide* (K. F. Kovalchuk, Ed.). ‘Tsentr uchbovoi literatury’ Publishing House [in Ukrainian]
6. Brin, P. V., & Bondarenko, A. Yu. (2013). Analysis of the current state of the bankruptcy institution in Ukraine. *Bulletin of the National Technical University “KhPI”. Series: Actual problems of Ukrainian society development*, 69(1042), 155–161. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiake_2013_69_33 [in Ukrainian]
7. Glebova, A. O., & Konzerska, T. O. (2015). Formation of anti-crisis management at the enterprise. *Young Scientist*, 11(26), pt. 2, 35–40. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29_10 [in Ukrainian]
8. Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today’s Crises. In K. Holla, M. Titko, & J. Ristvej (Eds.), *Crisis Management – Theory and Practice* (pp. 203–217).

- IntechOpen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>
9. Wrzalik, A., & Jereb, B. (2019). Use of Expert Systems in Crisis Management. *System Safety: Human – Technical Facility – Environment*, 1(1), 406–411. <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0052>
10. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6th ed.). Prentice-Hall. https://archive.org/details/managementoforga00hers_0/mode/2up
11. Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
12. Elsevier. (2024). *International Journal of Industrial Organization*. <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-industrial-organization>
13. National Bureau of Economic Research (NBER). (2024). *Industrial Organization*. <http://www.nber.org/papersbyprog/IO.html>

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Н.М. Богдан, Харківській національній університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: МАЛЬОВАНІЙ Геннадій Олексійович
аспірант кафедри економіки та маркетингу
Харківській національній університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – kafek2019@gmail.com

Автор: КОРЗУН Наталія Костянтинівна
старший викладач кафедри економіки та маркетингу
Харківській національній університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – Nataliya.Korzun@kname.edu.ua

PECULIARITIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INSTABILITY

H. Malovanyi, N. Korzun

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The article focuses on identifying the peculiarities of anti-crisis management of construction industry enterprises as leading flagships of the country's post-war reconstruction and its development in general. Considering the specifics of the analysed enterprise, namely, the peculiarities of its activity, the authors studied the financial indicators of its activity. A distinctive feature of the current period of development of the global and Ukrainian macroeconomy is the instability of the economic environment, and the crisis in the Western financial markets has intensified the development of the crisis in the Ukrainian economy. Under these conditions, many construction companies have found themselves in a crisis due to a decline in the effective demand of the population, customers, and investors. It necessitates adopting evidence-based policy decisions and further targeted actions to restore the lost potential and strengthen the basis for further sustainable development in the global market environment. However, necessary organisational and economic measures that form an enterprise crisis management system, allowing it to maintain a more stable financial position in a crisis, still need to be studied, which is the subject of further research. The set of tools for crisis management of a construction enterprise should include modern information technologies, crisis marketing technologies, analysis methods, and forecasting of the external environment. In crisis management, measures aimed at prompt prevention, response, and overcoming a crisis in modern economic conditions are carried out exclusively using modern information technologies. Based on the above, we can conclude that the main feature of crisis management of a construction company in a crisis is the increased complexity of the management process. It is necessary to make appropriate decisions simultaneously in all areas of the enterprise's activity: financial stability, sales promotion, and work with clients, suppliers, and financial organisations. It is proved that the crisis is an indicator of the effectiveness of the enterprise and management decisions, which reveals weaknesses.

Keywords: enterprise, construction industry, monitoring, financial condition of the enterprise.