

*На правах рукописи*



**МАРТИРОСЯН МАРТИН РОСТОМОВИЧ**

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО  
БИЗНЕСА**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Пермь – 2024

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет»

Научный руководитель: **Оборин Матвей Сергеевич**,  
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Кошелева Татьяна Николаевна**,  
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой социально-экономических дисциплин и сервиса федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова»

**Краковецкая Инна Валентиновна**,  
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры стратегического менеджмента и маркетинга федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Вятский государственный университет»

Защита состоится «05» декабря 2024 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.293.02 при ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ) по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, д. 99, зал заседаний диссертационных советов.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ <https://minobrnauki.gov.ru/>. Полный текст диссертации, автореферат и отзыв научного руководителя размещены на сайте ГУУ <https://guu.ru/>.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просьба отправлять по адресу университета.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.293.02  
кандидат экономических наук, доцент



М.В. Мальцева

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Малый и средний бизнес является экономически оправданным способом ведения предпринимательской деятельности наиболее активной части населения регионов. Многие страны совершенно справедливо связывают решение острых социальных противоречий и проблем потребления с формированием благоприятного делового климата и условий, необходимых для реализации различных видов производства и услуг для населения, которые не охватываются крупными корпорациями и не представляют для них коммерческого интереса. Малые и средние предприятия реализуют инициативы, связанные с актуальными потребностями граждан, органов власти, территорий их непосредственного размещения, практически всегда персонифицированы и имеют отличительные черты, значимые для потребителей. Однако, несмотря на выполнение таких важных социально-экономических функций, как обеспечение занятости и роста доходов, снижение бюджетной нагрузки, насыщение потребительских рынков необходимыми услугами и товарами, следует отметить уязвимость малых и средних предприятий, их зависимость от нестабильных макроэкономических условий и недостаточность ресурсного потенциала для адаптации к сложным геополитическим изменениям и макроэкономическим кризисам.

Попытки разработки и реализации некоторых элементов антикризисного управления субъектами малого и среднего бизнеса, предпринимаемые в российской практике, были недостаточно эффективными. Современный этап государственной политики связан с максимальным содействием предприятиям в их экономическом развитии, в частности, к 2030 году определены такие стратегические ориентиры, как рост занятости в секторе малого и среднего предпринимательства до 35%, увеличение оборота субъектов в 2,5 раза и некоторые другие показатели. Основными ограничениями, обозначенными в законодательстве, являются институциональная незрелость, неготовность власти и финансовых структур предоставлять доступные и относительно недорогие денежные ресурсы в условиях нестабильности курса и высокой учетной ставки, сохраняющиеся административные барьеры и бюрократические процедуры для предпринимателей.

Положительные организационно-административные предпосылки, формирующиеся на данном историческом этапе, должны стать основой развития инструментов и механизмов антикризисных управления, связанных с обеспечением стабильности функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в различных видах экономической деятельности.

**Степень разработанности темы исследования.** Управление сложными социально-экономическими системами исследовались в работах таких ученых, как В.В. Акбердина, Н.С. Бондарев, Л.Н. Бражникова, Е.Л. Водолажская, Е.В. Каранина, И.В. Краковецкая, А.Н. Ряховская, А.Е. Суглобов и др. Подходы к управлению кризисами, обеспечение устойчивости

и безопасности на макро- и микроуровне исследовались такими учеными, как В.И. Алешникова, Е.Г. Белякова, А.А. Бырбыткин, Н.А. Гаврилова, А.Т. Зуб, А.А. Кравченко, О.А. Львова, Д.В. Манушин, Н.Г. Набеева, Н.К. Савельева и др.

Отраслевые и функциональные аспекты антикризисного управления бизнесом и рисками представлены в исследованиях отечественных и зарубежных ученых: Т.В. Богдановой, О.С. Виноградовой, А.А. Зайцева, И.Б. Копелева, Т. Дж. Кэша, Дж.Р. Даулинга, Р.М. Качалова, Э.М. Короткова, В.А. Левиной, Н.А. Львовой, А.Ф. Маликова, И. Митроффа, М.С. Оборина, В.Н. Обухова, Н.Р. Огастиной, С. Финка, Дж.К.С. Чонга, А.Д. Чудновского, С. Харрисона и др.

Стратегические и ресурсные аспекты антикризисного управления рассматривались в работах Е.В. Бутровой, И.В. Гладкова, П.А. Гороховой, О.А. Львовой, Д.И. Мерзлова, Д.С. Негашева, Т.Н. Кошелевой, И.В. Митрофановой, А.В. Почивалова, В.Э. Суразакова, А.А. Суровлевой и др.

Методические аспекты исследования кризисных состояний субъектов бизнеса изучались Л.М. Алферовой, А.А. Бакулиной, О.А. Балбековой, М.П. Барабиной, Н.А. Иваненко, К.И. Евтеевым, Д.В. Ершовым, Д.А. Козырским, М.С. Обориным, Д.О. Османовой, Ю.Д. Подольским, М.Ю. Рудневым, Д.А. Рыковым, Р.И. Сайфуллиным и др.

Особенности антикризисного управления в зависимости от стадий развития кризиса на предприятиях исследованы учеными: Е.В. Броило, А.А. Воробьев, Т. Джакус, К.Р. Джоханссон, Д.С. Зорин, В.М. Исаев, А. Казаза, О.В. Черкасова, Д.В. Петухов, А.Н. Пыткин, В.А. Рогова, В.Н. Рубан, С. Сахин, А.А. Созинова, Ф. Холмгрен, А.Х. Шагиева, С. Улубейли и др.

Подходы, принципы, особенности разработки механизмов антикризисного управления изучались такими учеными как Л.Н. Бражникова, К.В. Кондратьева, К.А. Контаурова, Н.А. Львова, А.В. Неверов, О.С. Нестерова, М.С. Оборин, С.В. Овсянников, Е.Н. Пискун, А.С. Созинова, С.С. Широков и др.

Несмотря на значительный вклад перечисленных выше ученых в теорию антикризисного управления, некоторые аспекты нуждаются в уточнении и дополнении.

**Рабочая гипотеза исследования** исходит из предположения о том, что результативность механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса связана со снижением количества организационных кризисов на основе компенсации их ресурсной недостаточности.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка научно-теоретических, методических и практических положений по формированию антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса.

Поставленная цель предполагает реализацию ряда задач:

1. Развить научно-теоретическое знание в сфере антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса на основе обобщения и систематизации научных работ по проблеме исследования.

2. Предложить авторский методический подход к оценке результативности антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса.

3. Разработать структуру и элементы механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса, адаптированную к текущим макроэкономическим условиям.

4. Спроектировать систему инструментов внедрения антикризисного механизма в управление предприятиями малого и среднего бизнеса.

5. Обосновать целесообразность применения разработанного антикризисного механизма в практике управления предприятиями малого и среднего бизнеса.

**Объектом исследования** являются предприятия малого и среднего бизнеса России.

**Предметом исследования** является совокупность управленческих, организационных и экономических отношений, складывающихся в процессе формирования механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса.

**Соответствие паспорту научных специальностей ВАК.** Исследование соответствует п. 9 «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие» и п. 34 «Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления» Паспорта специальности ВАК при Минобрнауки России 5.2.6. «Менеджмент».

**Научная новизна исследования** состоит в теоретико-методическом обосновании, моделировании и апробации механизма антикризисного управления предприятиями субъектами малого и среднего предпринимательства, основанного на дифференциации мер поддержки в зависимости от профиля бизнеса как технологии определения стратегической зрелости, обеспечивающими экономические, конкурентные и рыночные преимущества бизнеса.

В результате диссертационного исследования получены и выносятся на защиту **следующие результаты, содержащие элементы научной новизны:**

1. Разработана авторская классификация концептуальных подходов к антикризисному управлению, уточняющая научно-теоретическое содержание и стадии развития организационного кризиса, позволяющая определить глубокие причинно-следственные связи поэтапного развития кризисной ситуации, ее обусловленность разнообразными факторами внешней и внутренней среды ведения бизнеса.

2. Предложен авторский методический подход к оценке результативности механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса, базирующийся на исследовании макроэкономических условий, влияющих на динамику ключевых финансово-экономических показателей, характеризующих состояние предприятий малого и среднего бизнеса за длительный период, включающий несколько последовательных макроэкономических и геополитических кризисов.

3. Сформирована структура антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса, состоящая из семи ключевых элементов (институционального, организационного, финансового, налогового, образовательного, социального и интеграционного) и основанная на единстве целей и задач субъектов управления федерального, регионального и локального уровней, применяющих различные инструменты, программы и технологии компенсации ресурсного дефицита в кризисные периоды.

4. Спроектирована система инструментов реализации механизма антикризисного управления, учитывающая специфику реагирования на кризисы и эффективность превентивных мер субъектов малого и среднего предпринимательства, обусловленные дифференциацией ресурсного потенциала, и позволяющая использовать фактор интеграции для компенсации ресурсной недостаточности и дополнительного резерва устойчивости.

5. Обоснован управленческий результат применения разработанного механизма в практике антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса на основе прогнозирования числа организационных кризисов, внедрение которого обеспечивает компенсацию недостаточности ключевого ресурса за счет получения разных форм поддержки с учетом профилей антикризисного управления.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в уточнении и развитии научно-теоретических положений о кризисе субъекта малого и среднего бизнеса как состоянии, вызванном совокупностью как внешних причин, условий, факторов, так и проблем управления, имеющих объективные и субъективные основания. Представленная автором классификация и характеристика концепций организационных кризисных состояний позволяет расширить научное знание о причинно-следственных связях данного явления, обоснованно применять соответствующие инструменты и методы управления.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке авторского методического подхода к оценке механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса, который включает систему абсолютных, относительных показателей, их соотношения для субъектов малого и среднего бизнеса как двух групп, обладающих разным ресурсным потенциалом адаптации к негативным внешним явлениям. Разработанные подходы к оценке и показатели могут использоваться при проектировании стратегий и программ развития малого и среднего бизнеса, а также формировании законопроектов, направленных на стимулирование и поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства.

**Информационно-эмпирическая база исследования** включает материалы Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Федеральной налоговой службы России (ФНС), материалы судебной практики и статистики Верховного Суда РФ (ВС), аналитические отчеты и прогнозы министерств и ведомств России, Сбербанк РФ, ведущих рейтинговых агентств по проблеме исследования.

**Нормативно-институциональная база диссертационной работы** представлена системой российского законодательства, регулирующей критерии, функционирование, статус и ситуации несостоятельности предприятий малого и среднего бизнеса.

**Теоретико-методологическая база исследования.** Достижение целей и задач диссертационного исследования основано на управленческих теориях и концепциях антикризисного, превентивного управления, в фокусе внимания которых определение и прогнозирование ситуации наступления несостоятельности, разработка стратегии и тактики снижения или полного устранения негативных последствий влияния кризиса на субъекты бизнеса.

**Инструментально-методический аппарат исследования.** В исследовании применяется ряд актуальных методов научного познания, среди которых можно выделить инструменты системного подхода, приёмы научной абстракции, сопоставлений и обобщения количественных показателей, анализа и синтеза, аппарат когнитивного моделирования, индексный метод экономического анализа, а также инструментарий табличной и графической визуализации. Совокупность данных научных методов при обеспечении необходимого уровня фактологической достоверности позволила достичь доказательной аргументированности выводов исследования.

**Степень достоверности результатов исследования.** Обоснованность результатов исследования обеспечивается использованием в качестве методологической базы трудов отечественных и зарубежных ученых по теории антикризисного управления. Достоверность выводов исследования достигается использованием общенаучных и специальных методов исследования, методов эконометрического моделирования статических показателей финансово-экономического состояния предприятия малого и среднего бизнеса, включая случаи и процедуры наступления банкротства за 2014-2022 гг.

**Апробация основных результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования внедрены в деятельность Пермской торгово-промышленной палаты, Ассоциации «КМ СРО АУ "Единство»», ООО «Линия закона», ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова».

Основные положения и результаты диссертационного исследования апробированы в научных докладах, представленных на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях, форумах и конгрессах в 2021-2024 годы, в том числе: Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Молодежная наука 2021: технологии, инновации» (г. Пермь, 2021 год), Всероссийской научно-практической конференции «Техноклад 6.0.» (г. Пермь, 2021 год), X Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции «Современная торговля: теория, практика,

инновации» (г. Пермь, 2022 год), VII Международной межвузовской научно-практической конференции преподавателей и студентов «Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий» (г. Краснодар, 2023 год), Всероссийской научно-практической конференции «Государственное управление и менеджмент» (г. Нижний Новгород, 2024 год).

**Публикации результатов исследования.** Основные положения диссертации изложены в 11 научных публикациях общим объемом 5,7 п.л. (авторских – 5,3 п.л.), из них 5 статей опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией.

**Структура диссертации.** Объем исследования составляет 181 страницу и включает в себя введение, 3 главы, заключение, список литературы из 206 наименований. Диссертационная работа содержит 34 таблицы, 42 рисунка.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Введение

### **ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

1.1 Научно-теоретические аспекты антикризисного управления бизнесом

1.2 Концептуальные подходы к антикризисному управлению предприятиями малого и среднего бизнеса

1.3 Формирование механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса в условиях макроэкономической нестабильности

Выводы по главе 1

### **ГЛАВА 2. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

2.1 Финансово-экономическое состояние предприятий малого и среднего бизнеса

2.2 Потенциал эффективности антикризисного управления предпринимательством

2.3 Особенности формирования механизма антикризисного управления экономическими субъектами малого и среднего предпринимательства

Выводы по главе 2

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

3.1 Моделирование структуры механизма антикризисного управления субъектами предпринимательства

3.2 Содержание элементов механизма антикризисного управления

### 3.3 Особенности адаптации разработанного механизма в условиях макроэкономической нестабильности

Заключение

Список литературы

## III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Разработана авторская классификация концептуальных подходов к антикризисному управлению, уточняющая научно-теоретическое содержание и стадии развития организационного кризиса, что позволяет определить глубокие причинно-следственные связи поэтапного развития кризисной ситуации.**

Природа развития организационного кризиса состоит из совокупности факторов и условий, влияние которых последовательно приводит к наступлению неблагоприятных последствий, крайней формой которых является прекращение деятельности предприятия малого или среднего бизнеса (МСБ). Первым проявлением является неплатежеспособность как недостаточность ликвидных средств для финансирования текущих обязательств. Состояние несостоятельности является устойчивым, связано с несогласованностью целей, задач, потребностей производства (материальных, денежных, технологических, инфраструктурных). Организационный кризис – это системный дисбаланс управления, производства и ресурсного обеспечения, который может быть необратимым.

Стадии развития организационного кризиса представлены на рисунке. 1.

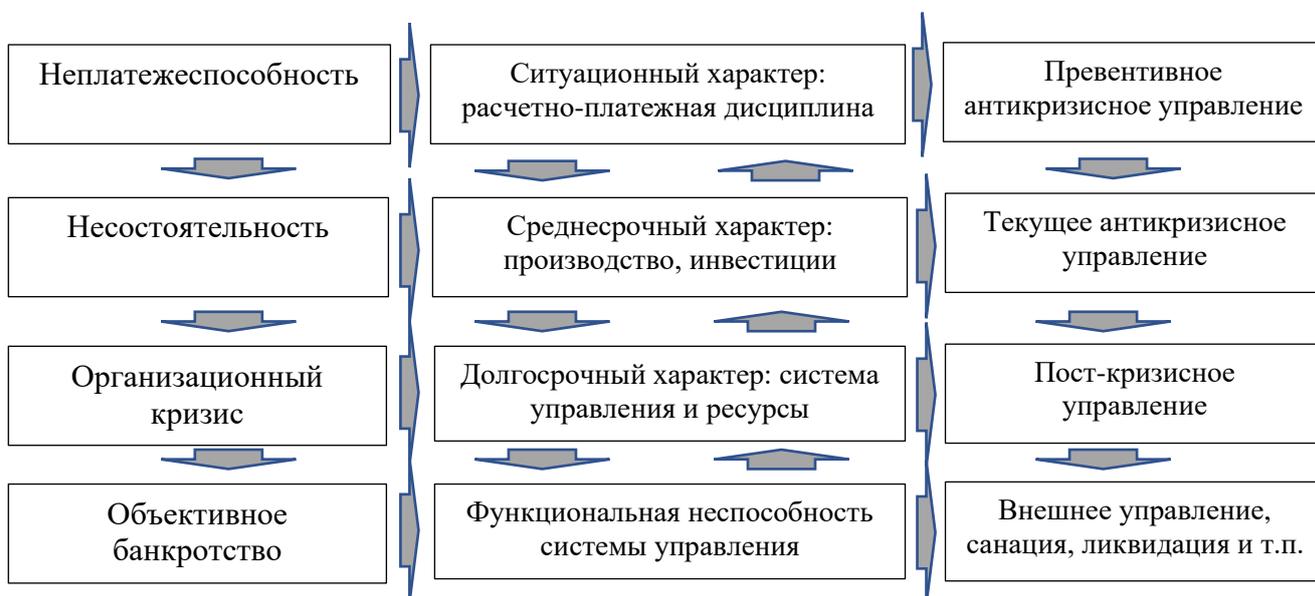


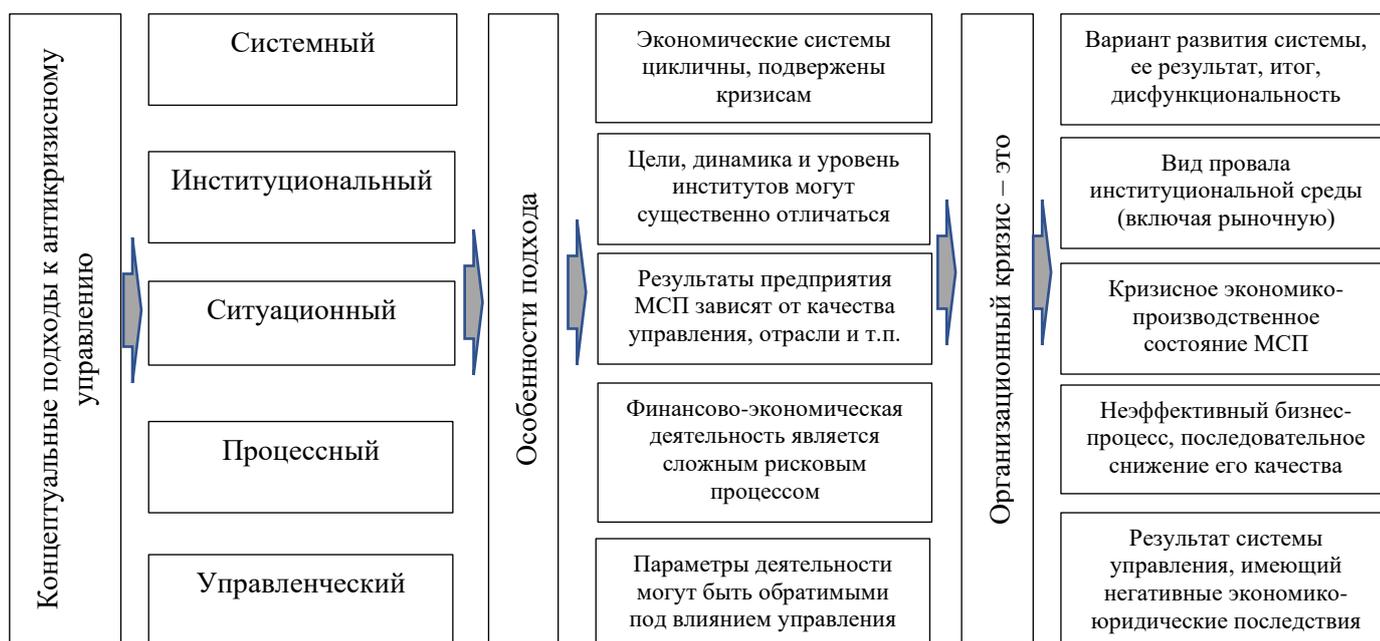
Рисунок 1 – Стадии развития организационного кризиса

[Источник: разработано автором]

В результате обобщения и систематизации научно-теоретические положения исследований отечественных и зарубежных авторов была разработана классификация концептуальных подходов к антикризисному управлению: ситуационный (фактологический), процессный (процедурный),

институциональный (экономические и юридические институты), системный (кризисный), управленческий (превентивное и антикризисное управление).

Каждому подходу соответствует научно-теоретическое содержание понятия «организационный кризис» (рисунок 2).



*Рисунок 2 – Организационный кризис как объект антикризисного управления в концептуальных подходах*  
[Источник: разработано автором]

В соответствии с авторским подходом организационный кризис предприятий МСБ возникает вследствие несогласованности управления и производства, приводящей к устойчивой ресурсной недостаточности. В связи с этим антикризисное управление должно учитывать состояние ключевого ресурса (ресурсов), обеспечивающих экономические, конкурентные, рыночные преимущества бизнеса, что предполагает анализ финансово-экономического потенциала, складывающегося в различных макроэкономических условиях.

Организационный кризис – состояние функциональной неспособности системы управления субъекта малого и среднего бизнеса компенсировать ресурсный дефицит и адаптировать внутренний потенциал организации к глобальным изменениям внешней среды, приводящее к прекращению деятельности.

Механизм антикризисного управления можно определить, как совокупность методов, способов и технологий организации функциональной деятельности системы управления предприятиями малого и среднего бизнеса, обеспечивающий адаптацию производства и ресурсного обеспечения к условиям внешней среды.

**2. Предложен авторский методический подход к оценке результативности механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса, учитывающий особенности**

**финансово-экономического состояния в период последовательных макроэкономических и геополитических кризисов, скорректированную на поправочные коэффициенты расхождения и сближения основных показателей.**

Финансово-экономический потенциал предприятий малого и среднего бизнеса характеризуется абсолютными и относительными показателями. Последние десятилетия насыщены глобальными кризисами, имеющим различные причины и последствия для предпринимательства. Проведенный анализ показал сильное снижение количества субъектов МСП.

Наибольшие темпы снижения числа предприятий рассматриваемых субъектов характерны для двух федеральных округов (ФО), Сибирского и Северо-Западного: 73,8% и 76,3%. Северо-Кавказский и Южный ФО показали большую устойчивость бизнес-среды к негативному макроэкономическому фону: 104,8% и 82,1% (рисунки 3 и 4).

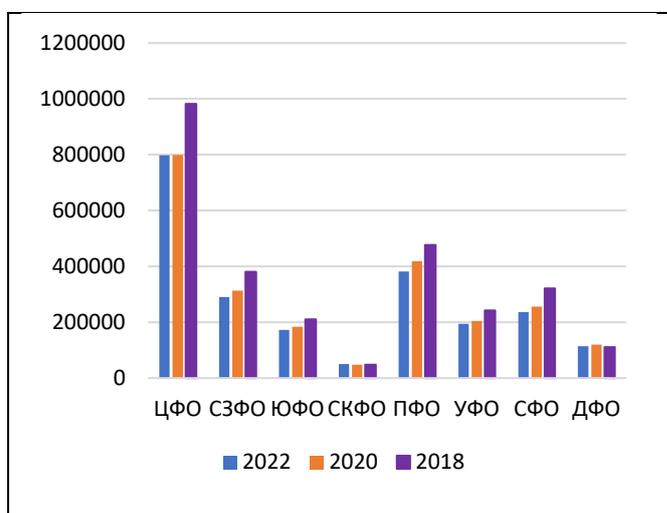


Рисунок 3 – Динамика численности субъектов малого бизнеса по федеральным округам, ед.  
[Источник: составлено по данным Росстата]

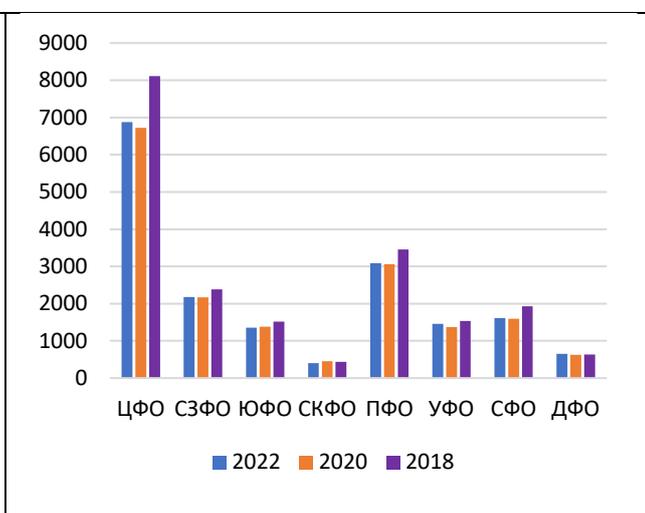


Рисунок 4 – Динамика численности субъектов среднего бизнеса по федеральным округам, ед.  
[Источник: составлено по данным Росстата]

Можно предположить, что сопоставимые показатели численности субъектов МСП в регионах и их устойчивость обусловлены в большей степени мерами государственной поддержки, а не высоким уровнем предпринимательской активности. Ключевыми и наиболее востребованными направлениями антикризисного стимулирования остаются финансовые ресурсы, включая способы и условия их получения. Предприятия среднего бизнеса показывают более длительный лаг между сокращением численности и наступлением кризисных явлений, что позволяет сделать вывод о больших ресурсах адаптации, при этом количество снижается не значительно. Диапазон относительного показателя по снижению темпов роста данного сегмента по федеральным округам составляет в пределах 84,5 – 94,9%, то есть падение не превышает 15,5%, при этом у трех округов достаточно высокие темпы восстановления: Уральский, Северо-Кавказский и Северо-Западный - 94,9%, 93,8% и 91,4% соответственно.

Соотношение ключевых экономических показателей свидетельствует о большей устойчивости субъектов среднего бизнеса и наращивании капитала (рисунок 5).



Рисунок 5 – Соотношение темпов роста ключевых показателей среднего предприятия к малому за 2010-2022 гг., раз  
[Источник: рассчитано по данным Росстата]

Сегмент малого бизнеса развивается нестабильно, отсутствие инвестиционных возможностей является уязвимостью. Сравнительный анализ рентабельности показал в целом сопоставимые темпы двух групп субъектов, при этом обращает на себя внимание индикатор в разрезе групп активов (рисунки 6 и 7).

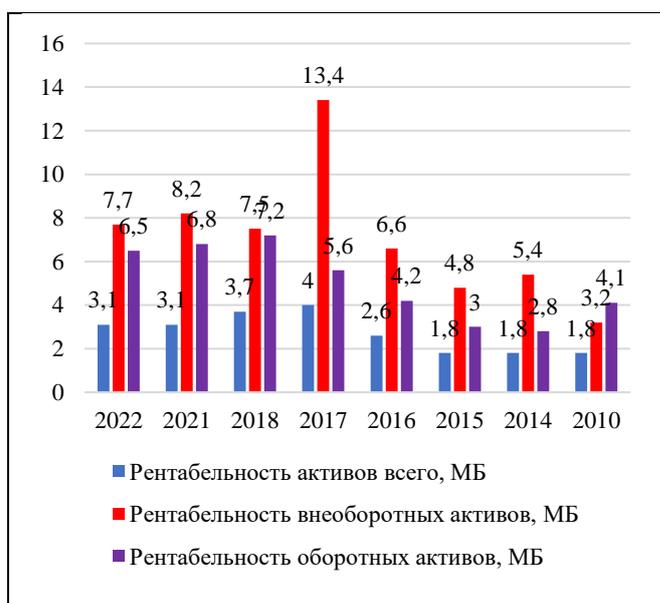


Рисунок 6 - Рентабельность внеоборотных и оборотных активов субъектов малого бизнеса в 2010-2022 гг., %

[Источник: составлено по данным Росстата]

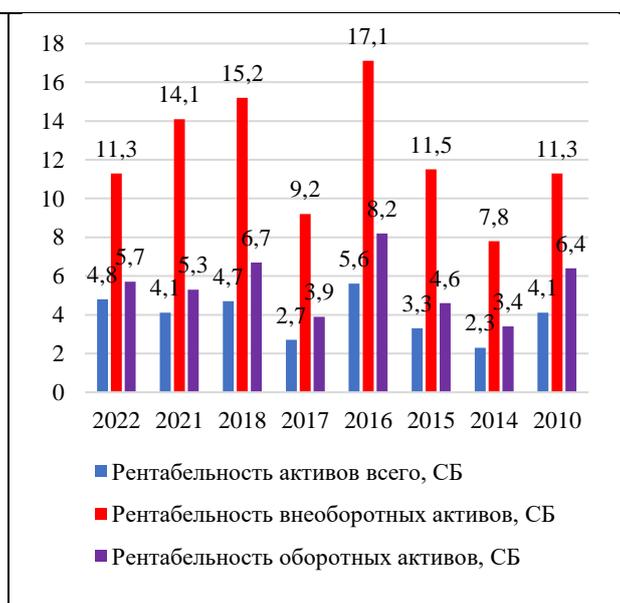


Рисунок 7 – Рентабельность внеоборотных и оборотных активов субъектов среднего бизнеса в 2010-2022 гг., %

[Источник: составлено по данным Росстата]

Средний бизнес в целом использует внеоборотные активы более эффективно, что связывает их напрямую с профильными видами деятельности и обосновывает необходимость постоянного обслуживания и модернизации. С одной стороны, данный фактор является преимуществом, с другой затрудняет мобильность в кризисные периоды.

Лучшие показатели рентабельности имущества наблюдаются в 2016-2017 гг., 17,1% и 15,2% соответственно, докризисный уровень 2010-2013 года в целом стабилен в границах 11-13%. Оборотные активы также характеризуются наибольшей рентабельностью в 2016 (8,2%) и 2018 году (6,7%). Учитывая разницу в рентабельности, можно сделать вывод, что для субъектов среднего бизнеса основой является материальная производственная база, тогда как малые предприятия в благополучные периоды предпочитают наращивать легко реализуемые активы, которые обеспечивают перемещение в другие сферы деятельности, сокращение затрат, позволяя переждать периоды нестабильного спроса и падения выручки.

Показатели ликвидности и автономии субъектов МСБ отличаются (рисунки 8 и 9).

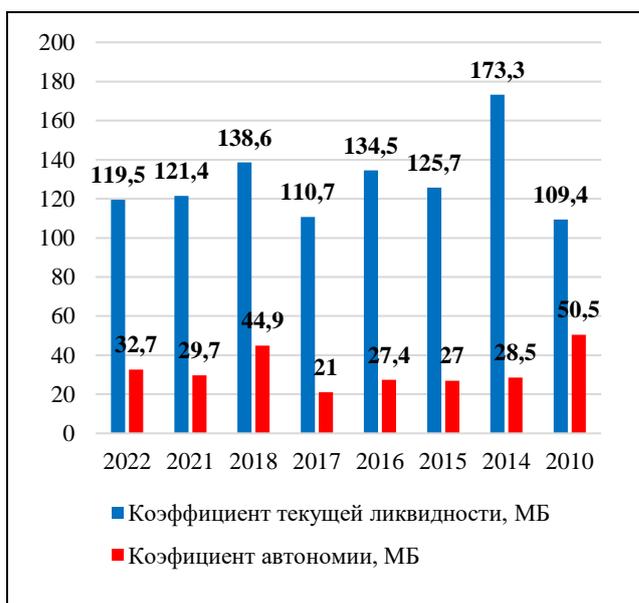


Рисунок 8 – Динамика коэффициентов ликвидности и автономии малого бизнеса в 2010-2022 гг., %

[Источник: составлено по данным Росстата]

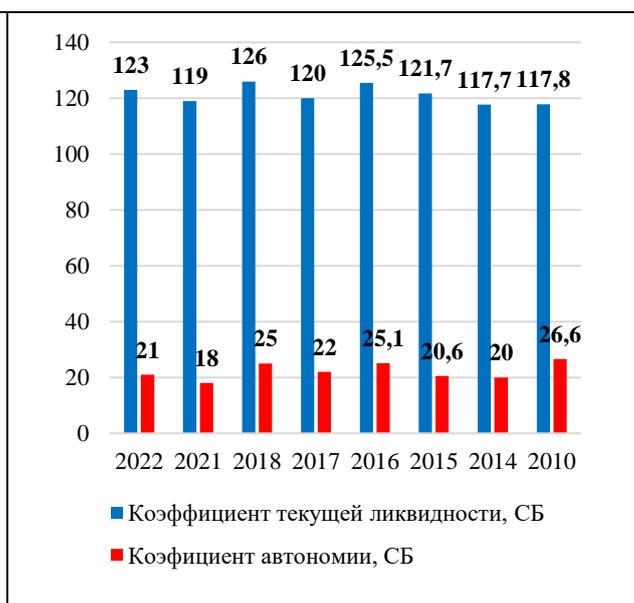


Рисунок 9 – Динамика коэффициентов ликвидности и автономии среднего бизнеса в 2010-2022 гг., %

[Источник: составлено по данным Росстата]

Наблюдается высокая зависимость малых предприятий от заемных источников финансирования и восстановление в год перед пандемией, когда показатель автономии составил 44,9%. Коэффициенты ликвидности находятся в пределах допустимых значений. 2013 год является периодом насыщения ликвидности, в том числе за счет средств банковской системы – 295,8%. Соотношение заемных и собственных источников финансирования среднего бизнеса в целом остается довольно стабильным – диапазон коэффициента автономии 20-26%. Более низкие показатели текущей ликвидности субъектов среднего бизнеса свидетельствуют о большей зависимости поддержания инвестиционных проектов и диверсификации бизнеса, когда излишние запасы денежных средств и активов не являются показателем эффективности и могут быть в ограниченном временном промежутке.

Антикризисное управления предприятиями малого и среднего бизнеса предполагает исследование показателей числа банкротств и проводимых мероприятий.

Динамика численности банкротств юридических лиц исследована за 2011-2021 гг., пик показателя приходится на период с 2014-2018 гг. (рисунок 10).

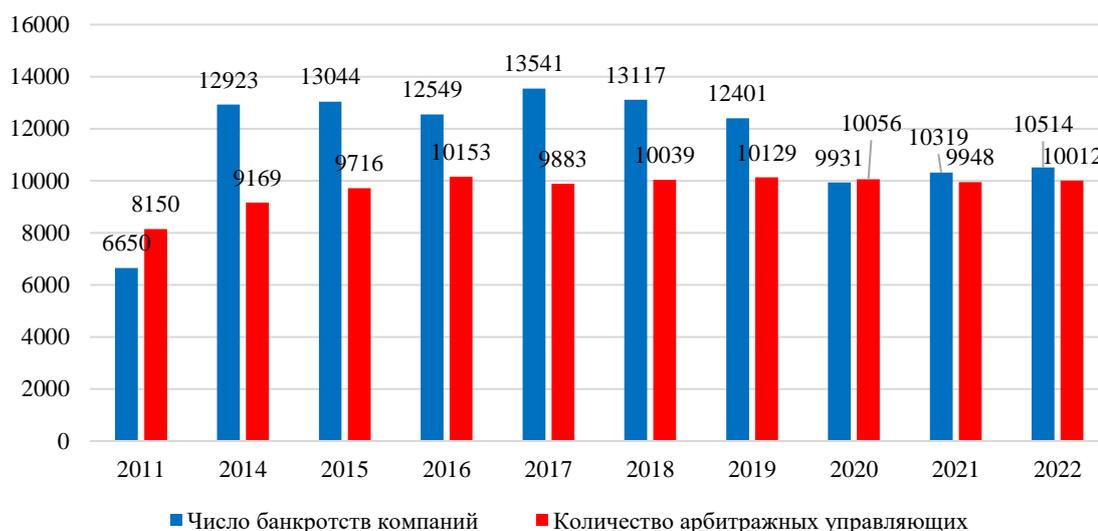


Рисунок 10 – Динамика числа банкротств компаний и количества арбитражных управляющих в 2011-2022 гг., ед.

[Источник: составлено по данным Росстата]

Последние годы характеризуются сниженным показателем количества банкротств, значительно не превышающим 10 тыс. в год. При этом число дел, результаты которых связаны с удовлетворением требованием кредиторов, снижается (рисунок 11).



Рисунок 11 – Результаты основных процедур в 2015-2022 гг., %

[Источник: составлено по данным Росстата]

Исходя из наблюдений можно предположить взаимосвязь показателей банкротства с такими факторами, как внеоборотные активы предприятий, инвестиции в основной капитал, оборот предприятий, финансовый результат предприятий.

Произведен расчет коэффициентов корреляции, позволивший оценить тесноту связи между исследуемыми признаками (таблицы 1 и 2). Из таблицы 1 видно, что в наибольшей степени коррелированы факторы  $x_3$  и  $x_4$  ( $r_{x_3x_4} = 0.93$ );  $x_5$  и  $x_4$  ( $r_{x_5x_4} = 0.95$ );  $x_3$  и  $x_5$  ( $r_{x_3x_5} = 0.86$ );  $x_3$  и  $x_6$  ( $r_{x_3x_6} = 0.83$ );  $x_3$  и  $x_7$  ( $r_{x_3x_7} = 0.72$ );  $x_3$  и  $x_8$  ( $r_{x_3x_8} = 0.92$ ). Теснота связи  $x_3$  с другими факторами показывает взаимосвязь среднемесячной заработной платы и основных статистических показателей предприятий малого бизнеса, но не объясняет поведение фактора  $x_{12}$  – число банкротств, а также имеет слабую связь с сальдированным финансовым результатом. Фактор  $x_4$  также имеет достаточно тесную связь с показателями, характеризующими развитие малого бизнеса, однако, также не объясняет поведение факторов  $x_9$  –  $x_{12}$ .

Таблица 1 – Матрица коэффициентов корреляции по показателям развития предприятий малого бизнеса

	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$x_{11}$
$x_1$	1,000										
$x_2$	0,182	1,000									
$x_3$	0,028	0,463	1,000								
$x_4$	0,189	0,443	0,934	1,000							
$x_5$	0,323	0,439	0,858	0,949	1,000						
$x_6$	-0,281	0,360	0,833	0,684	0,552	1,000					
$x_7$	-0,052	0,309	0,724	0,680	0,652	0,772	1,000				
$x_8$	-0,256	0,341	0,915	0,784	0,647	0,922	0,618	1,000			
$x_9$	0,487	-0,294	-0,502	-0,359	-0,244	-0,537	-0,016	-0,676	1,000		
$x_{10}$	-0,205	0,193	-0,182	-0,295	-0,250	0,201	0,374	-0,163	0,180	1,000	
$x_{11}$	-0,408	0,058	0,429	0,305	0,166	0,392	-0,183	0,641	-0,866	-0,549	1,000
$x_{12}$	0,373	0,411	0,209	0,396	0,540	-0,060	0,471	-0,098	0,437	0,110	-0,576

[Источник: составлено автором]

#### Перечень обозначений:

- $x_1$  Число предприятий малого/среднего бизнеса, ед.
- $x_2$  Среднесписочная численность работников малого/среднего бизнеса, тыс. чел.
- $x_3$  Среднемесячная начисленная зарплата малого/среднего бизнеса, руб.
- $x_4$  Оборот предприятий малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- $x_5$  Инвестиции в основной капитал малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- $x_6$  Внеоборотные активы малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- $x_7$  Оборотные активы малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- $x_8$  Капитал и резервы малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- $x_9$  Сальдированный фин результат, млн.руб., малого/среднего бизнеса
- $x_{10}$  Коэффициент текущей ликвидности, малого/среднего бизнеса
- $x_{11}$  Коэффициент автономии, малого/среднего бизнеса
- $x_{12}$  Число банкротств компаний

Число банкротств компаний ( $x_{12}$ ) имеет тесную корреляцию с такими факторами, как: инвестиции в основной капитал ( $r_{x_{12}x_5} = 0.54$ ); коэффициент автономии ( $r_{x_{12}x_{11}} = -0.576$ ). Следует отметить, что корреляция числа банкротств и инвестициями в основной капитал положительная, т.е. с увеличением числа инвестиции в основной капитал предприятий малого

бизнеса количество предприятий число банкротов растет. Такая гипотеза противоречит логике исследования, поэтому не будет рассматриваться при моделировании.

Имеются определенные совпадения в интерпретации матрицы коэффициентов корреляции по показателям малого и среднего бизнеса. Так, например, выводы о тесноте связи фактора  $x_3$  с другими факторами в целом идентичны и обнаруживают высокую межфакторную зависимость. По таблице 2 можно проследить наиболее значимую взаимосвязь числа банкротств и следующих факторов: число предприятий среднего бизнеса ( $r_{x_1x_{12}} = -0,57$ ); среднесписочная численность работников среднего бизнеса ( $r_{x_1x_{12}} = -0,632$ ); коэффициент автономии ( $r_{x_1x_{12}} = -0,668$ ).

*Таблица 2 – Матрица коэффициентов корреляции по показателям развития предприятий среднего бизнеса*

	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$x_{11}$
$x_1$	1,000										
$x_2$	0,762	1,000									
$x_3$	-0,016	-0,555	1,000								
$x_4$	0,401	-0,061	0,839	1,000							
$x_5$	-0,069	-0,517	0,960	0,835	1,000						
$x_6$	-0,054	-0,503	0,962	0,867	0,965	1,000					
$x_7$	-0,088	-0,535	0,946	0,853	0,940	0,984	1,000				
$x_8$	0,009	-0,424	0,953	0,890	0,965	0,967	0,935	1,000			
$x_9$	-0,247	0,259	-0,550	-0,366	-0,391	-0,312	-0,299	-0,387	1,000		
$x_{10}$	0,032	-0,240	0,809	0,769	0,830	0,820	0,742	0,880	-0,384	1,000	
$x_{11}$	0,308	0,159	0,400	0,440	0,424	0,366	0,218	0,501	-0,352	0,747	1,000
$x_{12}$	-0,570	-0,632	0,193	-0,016	0,174	0,275	0,388	0,092	0,233	-0,175	-0,668

[Источник: составлено автором]

Разработанный методический подход включает следующие этапы:

1) формирование групп показателей, отобранных на основе эконометрического анализа, связанных с количеством зафиксированных организационных кризисов (банкротств);

2) расчет диапазона значений, позволяющих привести их в соответствие с эталонными значениями, то есть наивысшими за 2010-2022 гг.;

3) определение корректирующих коэффициентов для каждой группы показателей;

4) расчет итоговых значений по каждой группе показателей с поправкой на корректирующий коэффициент;

5) расчет интегрального показателя и его интерпретация.

Группы показателей представлены в таблице 3.

Каждый показатель приводится к эталонному, то есть наивысшему за 2010-2022 гг. по формулам:

$$МБ_{1...5} = МБ_{1...5} / МБ_{эт} \quad (1)$$

$$СБ_{1...5} = СБ_{1...5} / СБ_{эт} \quad (2)$$

$$ОК_{1...5}^{мсб} = ОК_{эт}^{мсб} / ОК_{1...5}^{мсб} \quad (3)$$

Таблица 3 – Группы показателей методики оценки результативности механизма антикризисного управления предприятий малого и среднего бизнеса

Первая группа (МБ)		Вторая группа (СБ)		Третья группа (ОК <sub>мсб</sub> )	
МБ <sub>1</sub>	Количество субъектов	СБ <sub>1</sub>	Количество субъектов	ОК <sub>1</sub> <sup>мсб</sup>	Количество банкротств
МБ <sub>2</sub>	Оборот предприятий	СБ <sub>2</sub>	Оборот предприятий	ОК <sub>2</sub> <sup>мсб</sup>	Количество введений наблюдения
МБ <sub>3</sub>	Оборотные активы	СБ <sub>3</sub>	Оборотные активы	ОК <sub>3</sub> <sup>мсб</sup>	Количество введений внешнего управления
МБ <sub>4</sub>	Капитал и резервы	СБ <sub>4</sub>	Среднесписочная численность работников	ОК <sub>4</sub> <sup>мсб</sup>	Количество введений финансового оздоровления
МБ <sub>5</sub>	Сальдированный финансовый результат	СБ <sub>5</sub>	Сальдированный финансовый результат	ОК <sub>5</sub> <sup>мсб</sup>	Прекращение производства по делу

[Источник: составлено автором]

Третья группа показателей рассчитывается в обратном соотношении, поскольку для числа организационных кризисов талонным является наименьшее, а не наибольшее значение.

Интегральный показатель оценки результативности механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса примет следующий вид:

$$I_{\text{упр мсб}}^{\text{упр}} = \sum (\text{МБ}_{1...5}) * \text{CF}^{\text{мб}}; (\text{СБ}_{1...5}) * \text{CF}^{\text{сб}}; (\text{ОК}_{1...5}^{\text{мсб}}) * \text{CF}^{\text{ок}} = [0-3] \quad (4)$$

Где:

$I_{\text{упр мсб}}^{\text{упр}}$  - интегральный показатель результативности;

CF (correction factor) - поправочные коэффициенты каждой группы.

Поскольку предприятия малого и среднего бизнеса имеют особенности деятельности, были разработаны следующие поправочные коэффициенты (таблица 4).

Таблица 4 – Поправочные коэффициенты для каждой группы показателей

Название коэффициента	Обозначение	Расчет	Рс	Сб
Расхождения (Рс)/сближения (Сб) рентабельности продаж	$\text{CF}_{\text{d-a}}^{\text{мб}}$	Отношение максимальных и минимальных значений показателя предприятий среднего бизнеса к показателю предприятий малого бизнеса	<b>1,23</b>	<b>1,02</b>
Расхождения (Рс)/сближения (Сб) рентабельности активов	$\text{CF}_{\text{d-a}}^{\text{сб}}$		<b>1,47</b>	<b>1,31</b>
Расхождения (Рс) /сближения (Сб) рентабельности долгосрочных обязательств	$\text{CF}_{\text{d-a}}^{\text{ок}}$		<b>2,85</b>	<b>1,38</b>

[Источник: составлено автором]

Согласно проведенному исследованию и расчетам автора, сближение основных показателей эффективности деятельности, включая ресурсы, происходит в благоприятные периоды экономики, расхождение характерно

для сложной макроэкономической и геополитической ситуации. Внесение поправочных коэффициентов в расчеты позволяет скорректировать значение интегрального показателя (табл. 5).

*Таблица 5 – Расчет интегрального показателя результативности механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса с учетом поправочных коэффициентов*

Приведенные к эталонному значению показатели	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Первая группа итог	0,96	0,92	0,85	0,73	0,71	0,58	0,64
Поправочный коэффициент	1,02	1,02	1,02	1,23	1,23	1,23	1,23
Итог с поправкой	<b>0,97</b>	<b>0,93</b>	<b>0,86</b>	<b>0,89</b>	<b>0,87</b>	<b>0,71</b>	<b>0,78</b>
Вторая группа итог	0,87	0,83	0,71	0,57	0,55	0,53	0,6
Поправочный коэффициент	1,31	1,31	1,31	1,47	1,47	1,47	1,47
Итог с поправкой	<b>1,13</b>	<b>1,08</b>	<b>0,93</b>	<b>0,83</b>	<b>0,80</b>	<b>0,77</b>	<b>0,84</b>
Третья группа итог	0,82	0,87	0,88	0,78	0,77	0,67	0,66
Поправочный коэффициент	1,38	1,38	1,38	1,38	2,85	2,85	2,85
Итог с поправкой	<b>1,13</b>	<b>1,20</b>	<b>1,21</b>	<b>1,07</b>	<b>2,19</b>	<b>1,90</b>	<b>1,88</b>
Интегральный показатель	<b>3,25</b>	<b>3,22</b>	<b>3,01</b>	<b>2,81</b>	<b>3,87</b>	<b>3,40</b>	<b>3,50</b>

[Источник: составлено автором]

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

- достаточная устойчивость малого и среднего бизнеса к макроэкономическим и финансовым кризисам за счет комбинации различных факторов, отличающихся в зависимости от масштаба деятельности, наличия материально-технической производственной базы и объема финансовых ресурсов, направляемых на текущие обязательства и стратегические цели;

- сегмент среднего бизнеса характеризуется более устойчивым финансово-экономическим состоянием, длительным сохранением положительных тенденций, сложившихся в благоприятные периоды социально-экономического развития государства – 4-5 лет;

- показатели малого бизнеса являются менее стабильными, запас прочности незначительный, основной антикризисной мерой является уход в оборотные активы и сокращение деятельности, гибкость в управлении осуществляется за счет незначительной базы основных средств, позволяющей переводить деятельность в дистанционный формат, менять занятость сотрудников, регулировать режимы работы и т.д.

- анализ показателей кризисного состояния малого и среднего бизнеса, которые дополняют динамику развития данного сегмента и позволят лучше оценить перспективы и тенденции развития антикризисного управления, свидетельствует о стабильной доле банкротств, что позволяет предположить сочетание глобальных, отраслевых и внутренних факторов.

Формирование и развитие антикризисного механизма управления должно учитывать выявленные закономерности и опираться на комплексные изменения, формируемые в результате мер и решений, реализуемых субъектом управления на различных уровнях.

**3. Сформирована структура антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса, состоящая из семи ключевых элементов (институционального, организационного, финансового, налогового, образовательного, социального и интеграционного) и основанная на единстве целей и задач субъектов управления федерального, регионального и локального уровней, применяющих различные инструменты, программы и технологии компенсации ресурсного дефицита в кризисные периоды.**

Концепция формирования механизма должна соответствовать следующим задачам: создание институциональных условий для благоприятного предпринимательского климата, обеспечение единой направленности целей, планов, действий субъекта управления на федеральном, региональном (муниципальном), локальном уровнях, решение проблемы доступа к материальным и финансовым ресурсам для развития материальной производственной основы (рисунок 12).



*Рисунок 12 – Концепция формирования антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса*  
[Источник: разработано автором]

В результате была сформирована структура механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса с учетом уровней субъекта,

принимающего решения, состоящая из семи элементов: институциональный, организационный, финансовый, налоговый, образовательный, социальный, интеграционный (рисунок 13).

Стратегические направления развития антикризисного управления зависят от федерального уровня. В первую очередь, политика государства в отношении малого и среднего бизнеса и основные формы поддержки определяются системой нормативно-правовых актов, эффективной работой исполнительных органов власти, обеспечивающей доступность и прозрачность доступа предприятий к финансовым ресурсам.

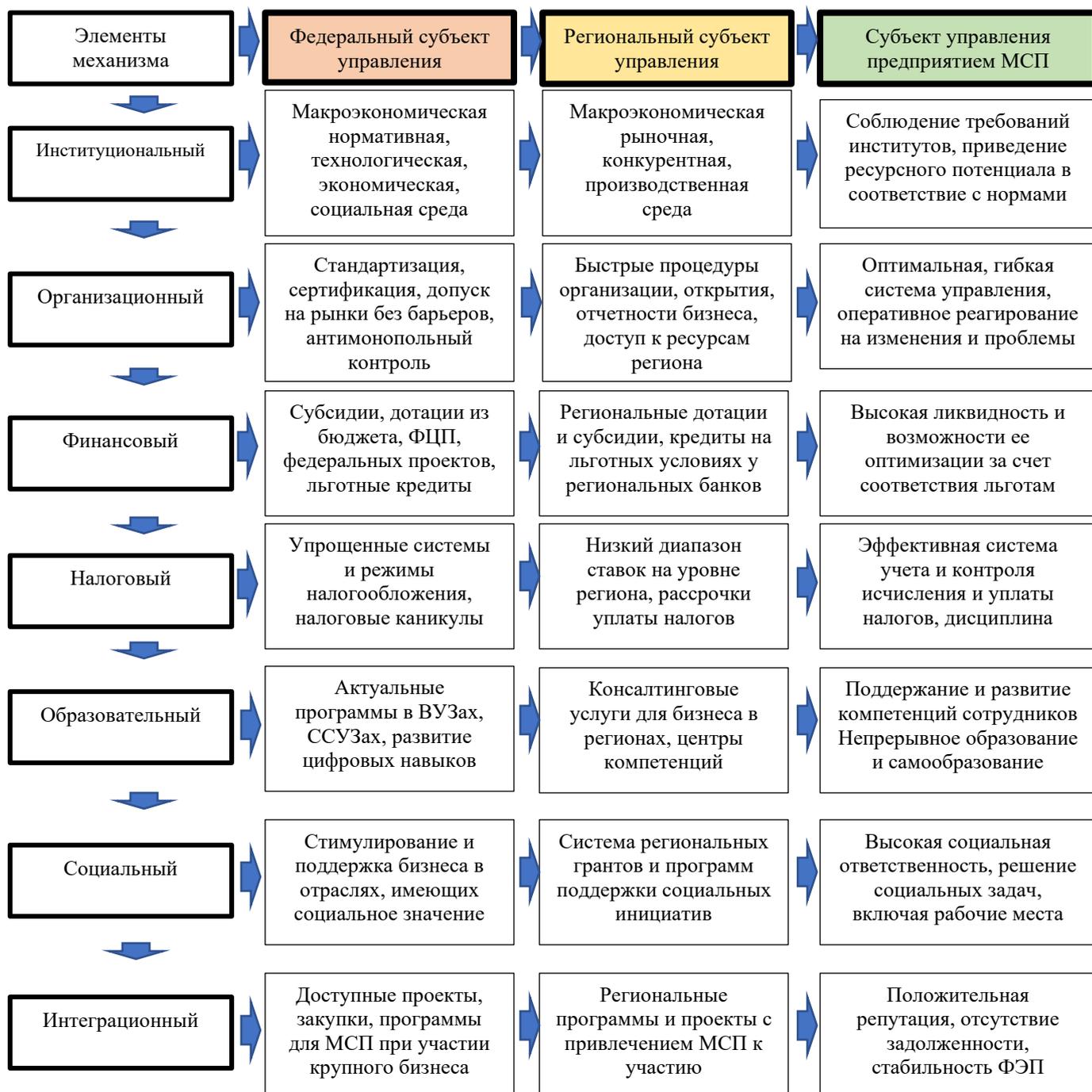


Рисунок 13 – Структура механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса с учетом уровней субъекта, принимающего решения

[Источник: разработано автором]

Косвенными инструментами стимулирования интеграции являются государственные программы и законы в сфере кластерного развития территорий, участия в закупках и т.д.

**4. Спроектирована система инструментов реализации механизма антикризисного управления, учитывающая специфику реагирования на кризисы и эффективность превентивных мер субъектов малого и среднего предпринимательства, обусловленные дифференциацией ресурсного потенциала, и позволяющая использовать фактор интеграции для компенсации ресурсной недостаточности и дополнительного резерва устойчивости.**

Механизм антикризисного управления должен ориентироваться на критерии доступа к различным формам поддержки, основанным на анализе и оценке финансово-экономического и рыночного состояния бизнеса. В связи с этим предлагается рассматривать варианты профиля антикризисного управления (таблица 6).

*Таблица 6 – Варианты профиля антикризисного управления субъектов малого и среднего бизнеса*

Характеристика ключевых параметров	Область ресурсного дефицита
Стратегический профиль - высокая зрелость представленных ключевых областей и активное антикризисное согласование	
<i>Бизнес-стратегия и цели</i> четко определены, основаны на ответственности перед клиентами, партнерами и персоналом. <i>Управление и контроль развиты</i> , системно реализуются, по результатам контроля принимаются обоснованные меры, персонал вовлечен в процессы. <i>Организация бизнес-процессов</i> регламентирована, обеспечена ресурсами, персоналом, коммуникациями прямой и обратной связи. <i>Преимущества специализации</i> связаны с квалификацией персонала, высоким качеством продукции, работ, обслуживания. <i>Стратегия ресурсного обеспечения</i> предусматривает обеспеченность критически важными ресурсами в условиях вариативности сценариев. <i>Рыночная тактика</i> совершенствуется, основана на требованиях потребителя и адаптации к ним ресурсного потенциала и бизнес-процессов.	Высокотехнологичное оборудование, программное обеспечение, управленческий опыт, функциональный опыт, финансы (кассовые разрывы, сезонность спроса)
Формирующийся стратегический профиль – средняя зрелость представленных ключевых областей и активное антикризисное согласование	
<i>Бизнес-стратегия и цели проработаны</i> , основаны на специализации, учитывают конкурентную среду. <i>Управление и контроль развиты</i> , системно осуществляются, ответственность и функции персонала взаимосвязаны. <i>Организация бизнес-процессов</i> осуществляется на высоком уровне, обеспечена ресурсами в данных условиях. <i>Преимущества специализации</i> основаны на опыте работы, стаже и профессионализме сотрудников. <i>Стратегия ресурсного обеспечения</i> базируется на сочетании собственных и заемных средств, торгово-экономическом партнерстве. <i>Рыночная тактика</i> включает апробированный набор стимулов, скидок, акций, интересных потенциальным и текущим потребителям.	Стратегический опыт управления, материальные ресурсы, финансы (расширение бизнеса, запасов), квалификация персонала
Тактический профиль – различный уровень зрелости представленных ключевых областей и слабое антикризисное согласование	
<i>Бизнес-стратегия и цели</i> существенно сближены с тактикой, направлены на адаптацию к изменениям и недопущению потерь и убытков. <i>Управление и контроль</i> достаточно развиты, не достаточно системны,	Материальные ресурсы, финансы (погашение текущих обязательств),

Характеристика ключевых параметров	Область ресурсного дефицита
возникают в ответ на проблемы, нарушения работы, обращения клиентов. <i>Организация бизнес-процессов</i> осуществляется при достаточном кадровом и ресурсном обеспечении, возможны проблемы статуса сотрудников, некоторые сбои, организационные конфликты. <i>Преимущества специализации</i> обеспечены контролем и стабильным спросом. <i>Стратегия ресурсного обеспечения</i> соответствует тактическому реагированию на изменения, потеря ключевых ресурсов возможна при кризисных явлениях в экономике. Рыночная тактика	квалификация персонала
Ситуационный профиль – низкая зрелость представленных ключевых областей и слабое антикризисное согласование	
<i>Бизнес-стратегия и цели</i> отсутствуют, реализуются в форме ситуационного реагирования на изменения, имеют финансовую направленность. <i>Управление и контроль</i> слабо организованы, нет прямой связи с производственными и сервисными процессами. <i>Организация бизнес-процессов</i> осуществляется статично, зависит от функциональных специалистов. <i>Преимущества специализации</i> основаны на месте расположения, контингенте клиентов, репутации. Стратегия ресурсного обеспечения отсутствует, принимаемые меры соответствуют текущей ситуации. <i>Рыночная тактика</i> зависит от клиентов и объема продаж.	Финансы (предотвращение кризиса)

[Источник: составлено автором]

Первые два профиля являются приоритетными для получения различных форм поддержки и доступа к антикризисным программам, мерам, реализуемым с применением различных инструментов (рисунок 14).

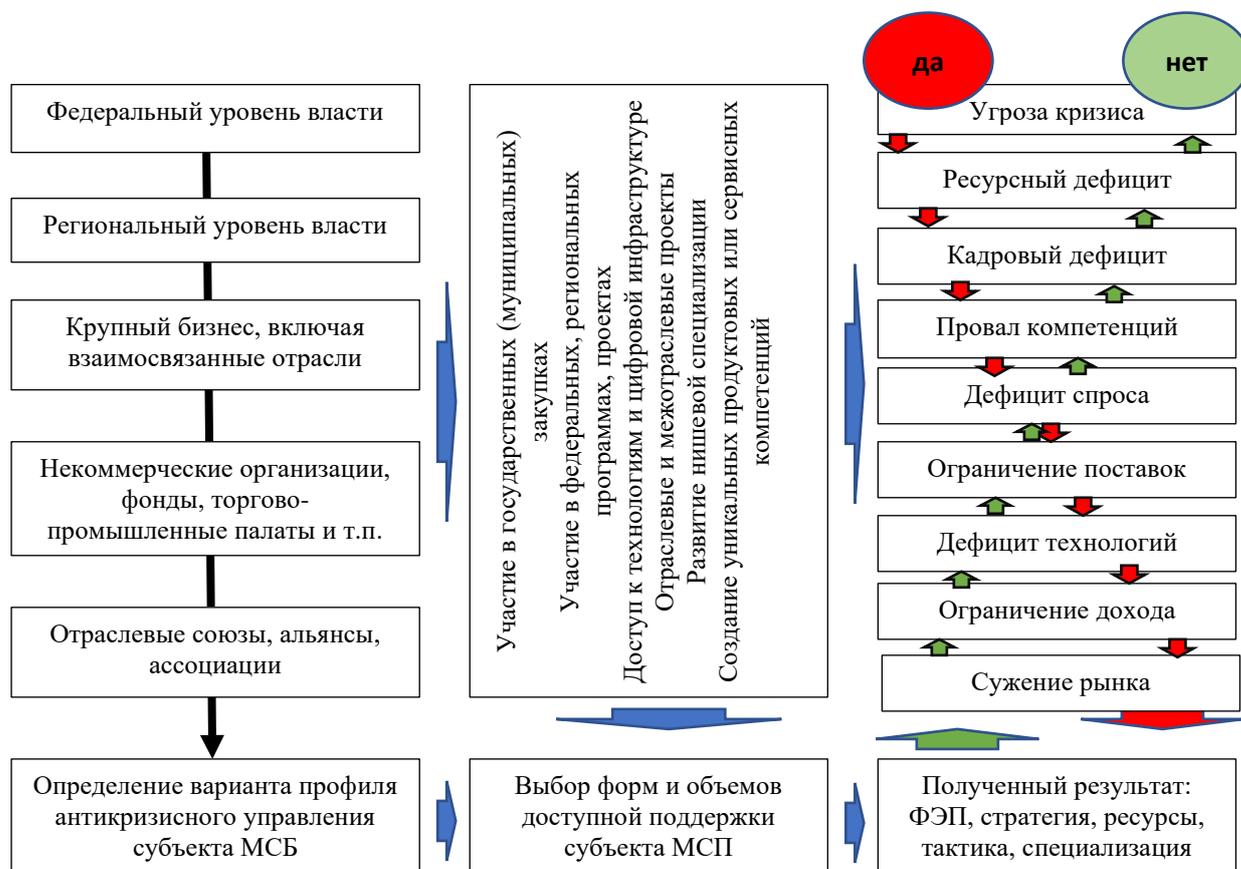


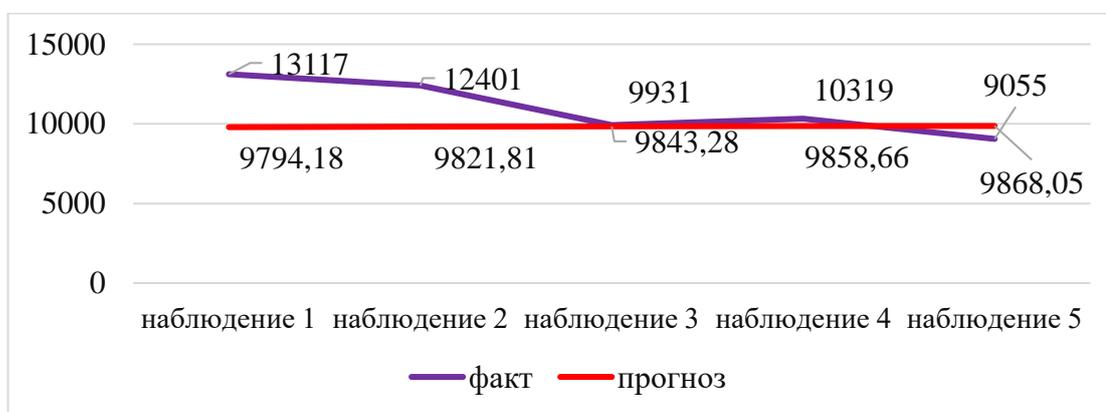
Рисунок 14 – Система инструментов реализации механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса

[Источник: разработано автором]

Варианты сочетания различных форм антикризисного управления зависят от профиля антикризисного управления, который будет представлен в форме дорожной карты или краткого бизнес-плана деятельности субъекта МСП. Комплексность функционирования механизма обеспечит положительный результат в форме сокращения числа банкротств благодаря вовлеченности ключевых субъектов управления.

**5. Обоснован управленческий результат применения разработанного механизма в практике антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса на основе прогнозирования числа организационных кризисов, внедрение которого обеспечивает компенсацию недостаточности ключевого ресурса за счет получения разных форм поддержки с учетом профилей антикризисного управления.**

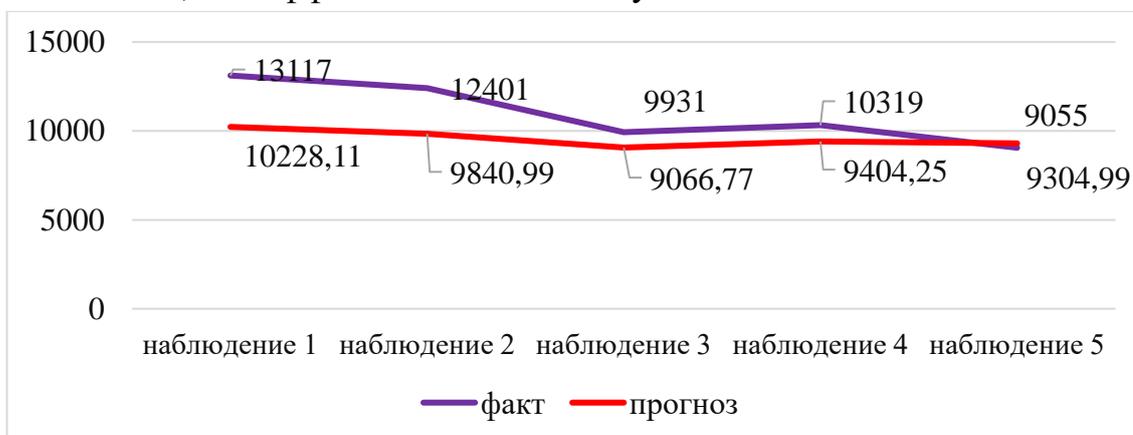
Направленность механизма антикризисного управления на увеличение ликвидности, коэффициента автономии позволяет прогнозировать динамику числа банкротств предприятий среднего бизнеса РФ (рисунки 15 и 16).



*Рисунок 15 – Прогноз динамики числа банкротств предприятий среднего бизнеса РФ исходя из пяти вариантов наблюдений*

[Источник: разработано автором]

Снижение уровня банкротств возможно при условии, что среднесписочная численность работников остается неизменной либо увеличивается, а коэффициент автономии увеличивается.



*Рисунок 16 – Прогноз динамики числа банкротств предприятий малого бизнеса РФ исходя из пяти вариантов наблюдений*

[Источник: разработано автором]

Снижение уровня банкротств возможно при условии, что коэффициент автономии малых предприятий увеличивается. Поскольку коэффициент автономии связан с ростом собственных денежных средств основные формы поддержки связаны с субсидированием, развитием ресурсной базы (приобретением основных или оборотных активов).

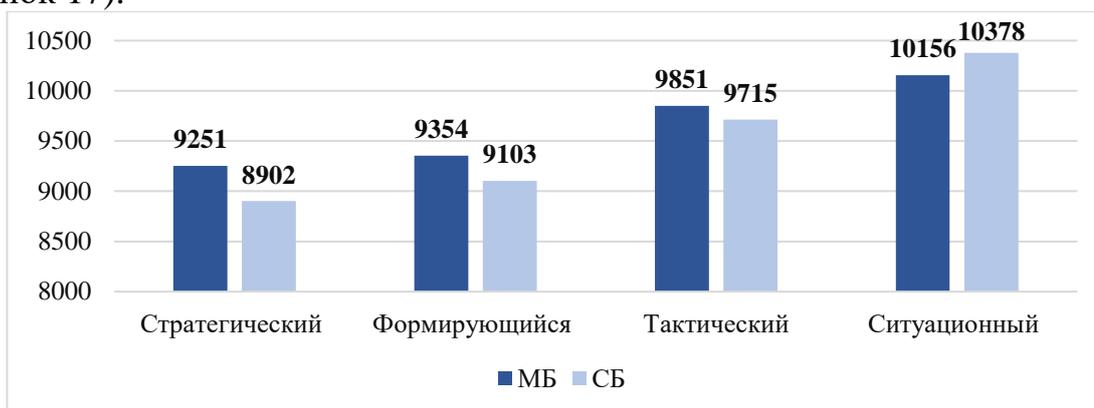
Рассмотрим направления функционирования антикризисного механизма и ожидаемые результаты (таблица 7).

*Таблица 7 – Варианты направленности функционирования антикризисного механизма управления малым и средним бизнесом*

<b>Инструменты</b>	<b>Условия применения в зависимости от профиля бизнеса</b>	<b>Результаты</b>
Целевая субсидия на приобретение основных активов (оборудование, инструмент, материальные запасы и т.п.), выдаваемая на основе бизнес-плана с описанием ресурсов, обоснованием их применения, планом продаж и окупаемости	<b>Стратегический профиль</b> <b>Формирующийся стратегический профиль</b> Длительный опыт работы на рынке, высокая квалификация, подтвержденная документами об образовании, переподготовке, повышении навыков	Обновление материальной базы, приобретение современного оборудования, материалов, необходимых для работы
Государственные закупки с предметом реализации в сфере деятельности малого и среднего бизнеса	<b>Стратегический профиль</b> <b>Формирующийся стратегический профиль</b> Высокая репутация, отсутствие судебных дел, нарушений законодательства, высокая квалификация специалистов, участвующих в выполнении предмета закупок, подтвержденное качество продукции, работ, услуг партнерами, заказчиками, органами власти	Повышение финансово-экономических показателей, стабильность спроса, развитие партнерства с крупным бизнесом
Доступ к инновационной технологической инфраструктуре региона, включая технопарки и иные объекты, сервисы и платформы	<b>Стратегический профиль</b> <b>Формирующийся стратегический профиль</b> Включение в реестр добросовестных поставщиков, соответствие вида деятельности, развитие продуктовых и сервисных инноваций, подтвержденное качество продукции, работ, услуг партнерами, заказчиками, органами власти, участие в социальных проектах	Повышение качества и востребованности продукции, работ, услуг на локальном рынке, рост конкурентных преимуществ, приобретение уникальных навыков и компетенций персонала
Включение в состав участников кластеров различной специализации	<b>Тактический профиль</b> <b>Ситуационный профиль</b> Участие в социальных проектах и инициативах, сотрудничество с органами власти, социальными учреждениями города, положительная репутация и отсутствие ситуации банкротства	Доступ к основным фондам и оборудованию крупных предприятий, сокращение затрат на материальное обеспечение, аренду, лизинг и т.п.
Консалтинговая и управленческая поддержка бизнеса на базе администраций, налоговых служб и консалтинговых компаний	<b>Тактический профиль</b> <b>Ситуационный профиль</b> Обращение субъекта МСП в соответствующие структуры, центры поддержки, документальное обоснование необходимости получения консультации	Повышение качества принимаемых решений, сокращение убытков и расходов, повышение функциональной и управленческой грамотности

[Источник: составлено автором]

Результаты внедрения разработанного механизма управления будут отличаться для субъектов различных профилей антикризисного управления (рисунок 17).



*Рисунок 17 – Прогноз динамики числа банкротств предприятий МСП РФ в соответствии с профилями антикризисного управления*

[Источник: разработано автором]

Наибольший результат будет получен при реализации антикризисного механизма управления и инструментов для предприятий стратегического профиля, обладающих развитыми функциями и процессами, имеющих ясную стратегию с ориентацией на качество и долгосрочные отношения с потребителями и контрагентами. В случае возникновения макроэкономических рисков предприятия данной группы нуждаются в поддержке сбыта, компенсации части затрат и льготном кредитовании оплаты труда сотрудников, получении заказов для обеспечения стабильности спроса, получение доступа к технологиям и объектам цифровой инфраструктуры. Системная поддержка субъектов бизнеса со стратегическим профилем для компенсации ресурсного дефицита обеспечит длительный эффект за счет контроля ключевых производственных и финансово-экономических параметров.

#### **IV. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ**

Проведенное исследование позволило получить определенные выводы, в которых отражены результаты в соответствии с поставленной целью и сформулированными задачами.

1. Систематизированы научные результаты в области теории антикризисного управления, в результате была разработана авторская классификация концептуальных подходов, в соответствии с которой предложено уточненное содержание организационного кризиса и механизма антикризисного управления. В соответствии с авторским подходом, организационный кризис является дисбалансом функций, целей и ресурсов; провалом институциональной среды; неэффективным бизнес-процессом; результатом неэффективного управления.

2. Существующие методические подходы к оценке антикризисного управления субъектами малого и среднего бизнеса направлены на финансово-экономические показатели и варианты прогнозирования банкротства, без учета факторов и причинно-следственных связей, которые привели к угрозе системного кризиса. Оценка результатов функционирования антикризисного механизма должна проводиться с учетом состояния внутренней и внешней среды, ресурсного потенциала и темпов изменения показателей малых и средних предприятия, имеющих разную структуру активов, инвестиций, материально-финансовой базы. Важной взаимосвязью является установление зависимости количества банкротств субъектов бизнеса от различных факторов и анализ динамики их изменения от влияния управленческих, экономических, институциональных и иных факторов.

3. Разработанная структура антикризисного механизма управления основана на взаимосвязи стратегии и тактики субъекта управления; создании условий и критериев получения мер поддержки, способствующих честной конкуренции, стабилизации финансово-экономических показателей; единства функционирования нормативно-правовых институтов и органов исполнительной власти для создания благоприятного делового климата при условии социально ответственного подхода к ведению бизнеса и соблюдения налогового, финансового, экологического законодательства.

4. Применяемые инструменты внедрения антикризисного механизма управления должны поддерживать малые и средние предприятий в зависимости от совокупности критериев, оценивающих результаты управления, компетентность принимаемых решений, состояние ключевых ресурсов и наличие резервов их восполнения в неблагоприятные макроэкономические периоды. В этих целях были разработаны варианты профиля антикризисного управления предприятий, включающие четыре основных компонента: бизнес-стратегию, управление и контроль, организацию бизнес-процессов, преимущества специализации, стратегию ресурсного обеспечения. Деятельность предприятия в определенной рыночной нише предполагает четкое понимание целей, средств их достижения, определение ключевого ресурса, дающего преимущество перед конкурентами и различные подходы, обеспечивающие его получение.

5. Положительный управленческий результат внедрения антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса базируется на компенсации недостаточности ключевого ресурса и обеспечении доступа к нему. Выявленные в результате эконометрических расчетов зависимости снижения числа банкротств от роста коэффициента автономии свидетельствует о том, что основные меры антикризисной поддержки должны быть направлены на создание оборотного капитала и денежных средств для финансирования текущих затрат. В этом случае прогнозируется динамика снижения числа банкротств субъектов малого и среднего бизнеса.

## **V. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ:**

1. Мартиросян, М.Р. Банкротство как риск и инструмент превентивного реагирования в предпринимательской деятельности / М.С. Оборин, М.Р. Мартиросян // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2021. - № 3. - С. 35-47. (0,8 п.л./авт. – 0,6 п.л.).
2. Мартиросян, М.Р. Научно-теоретические концепции банкротства как состояния экономических систем / М.Р. Мартиросян // Сервис в России и за рубежом. - 2021. - № 5. - С. 158-167. (0,6 п.л.).
3. Мартиросян, М.Р. Методические подходы к формированию и оценке антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян // Инновации и инвестиции. - 2022. - № 12. С. 100-104. (0,5 п.л.).
4. Мартиросян, М.Р. Ресурсы антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян // Инновации и инвестиции. - 2023. - № 10. - С. 156-159. (0,5 п.л.).
5. Мартиросян, М.Р. Инструменты внедрения антикризисного механизма в практику управления предприятиями малого и среднего бизнеса / М.С. Оборин, М.Р. Мартиросян // Первый экономический журнал. - 2024. - № 4. - С. 30-35. (0,8 п.л./авт. – 0,6 п.л.).

### **Публикации в прочих научных изданиях:**

6. Мартиросян, М.Р. Система внешних и внутренних факторов банкротства предприятия / М.Р. Мартиросян // Молодежная наука 2021: технологии, инновации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и обучающихся. В 3 ч. Ч.2. - Пермь: Изд-во ИПЦ «Прокрость», 2021. – С. 361-364. (0,3 п.л.).
7. Мартиросян, М.Р. Технологии антикризисного управления и предотвращения банкротства предприятий малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян // Техноуклад 6.0. Цифровая трансформация АПК и продовольственная безопасность. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Пермь: Изд-во ИПЦ «Прокрость», 2021. – С. 509-514. (0,6 п.л.).
8. Мартиросян, М.Р. Антикризисные механизмы превентивного реагирования малого и среднего предпринимательства / М.Р. Мартиросян // Современная торговля: теория, практика, инновации Материалов X Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. – Пермь: Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2022. – С. 184-190. (0,6 п.л.).

9. Мартиросян, М.Р. Научно-теоретические подходы к развитию механизмов антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции. В.2. – Москва: ГУУ. – С. 161-166. (0,5 п.л.).

10. Мартиросян, М.Р. Сравнительный анализ антикризисного управления корпораций и субъектов малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян // Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий. Материалы VII Международной межвузовской научно-практической конференции. – Краснодар: Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. – С. 180-184. (0,4 п.л.).

11. Мартиросян, М.Р. Рыночный потенциал антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян // Государственное управление и менеджмент. Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции. - Нижний Новгород: НИУ РАНХиГС, 2024. – С. 110-112. (0,3 п.л.).