

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ**  
**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

*На правах рукописи*



**МАРТИРОСЯН МАРТИН РОСТОМОВИЧ**

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

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
доцент Оборин М.С.

Пермь – 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.....	11
1.1. Научно-теоретические аспекты антикризисного управления бизнесом .....	11
1.2. Концептуальные подходы к антикризисному управлению предприятиями малого и среднего бизнеса .....	40
1.3. Формирование механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса в условиях макроэкономической нестабильности .....	59
Выводы по главе 1 .....	70
ГЛАВА 2. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	72
2.1. Финансово-экономическое состояние предприятий малого и среднего бизнеса.....	72
2.2. Потенциал эффективности антикризисного управления предпринимательством.....	90
2.3. Особенности формирования механизма антикризисного управления экономическими субъектами малого и среднего предпринимательства .....	112
Выводы по главе 2.....	121
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	123
3.1. Моделирование структуры механизма антикризисного управления субъектами предпринимательства.....	123
3.2. Содержание элементов механизма антикризисного управления.....	131
3.3. Особенности адаптации разработанного механизма в условиях макроэкономической нестабильности .....	140
Выводы по главе 3.....	155
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	157
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	159

## ВВЕДЕНИЕ

**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, Сбербанка 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 «Техноуклад 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.

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

## 1.1. Научно-теоретические аспекты антикризисного управления бизнесом

Формирование теории менеджмента как объективный процесс в ответ на изменения закономерностей функционирования сложных социально-экономических систем, включая бизнес-среду учитывало циклы производства, дестабилизирующие факторы и кризисы, причины которых связаны с глобальными изменениями внешней среды и внутренним дисбалансом функций, целей и ресурсного обеспечения деятельности организаций. Сложность макроэкономической и геополитической ситуации закономерно определяют тенденции развития бизнеса, актуализируют развитие новых концептуальных подходов к антикризисному управлению, которые позволяют более эффективно адаптироваться к негативным факторам влияния.

Вектор государственной политики в настоящий исторический период направлен на создание благоприятного предпринимательского климата и вовлечение малых и средних предприятий в более развитые системы распределения ресурсов, обеспечивающие стабильность основных параметров деятельности. Результативность антикризисного управления обеспечивается на всех субъектных уровнях, начиная с государства и заканчивая бизнес-единицей, только в этом случае будет обеспечена последовательность и целесообразность реализуемых мер по предотвращению кризисных явлений, нивелирования их последствий для предпринимательства в различных видах специализации [26; 50; 69; 75; 85].

Содержание и особенности теории антикризисного управления рассматривались такими учеными как А.А. Арошидзе [29], Н.С. Бондарев [34], Л.Н. Бражникова [95], Ф. Бушина [35], Е.Н. Водолажская [38], И.В. Гладков [42], П.А. Горохова [43], В.А. Золотова [46], А.Т. Зуб [113], А.С. Ильин [49], Д.С. Негашев

[61], О.С. Нестерова [62], К.В. Кондратьева [52], К.А. Контаурова [53], Д.И. Мерзлов [58], С.В. Овсянников [64], Л.М. Парфенчук [66], А.А. Созинова [73], В.Э. Суразаков [76], А.А. Суровнева [77], О.В. Сычева-Передеро [79], П.А. Туктарова [81], С.С. Широков [84] и др.

О.С. Нестерова [62] отмечает, что организации сталкиваются с кризисами различного происхождения, поэтому совершенствование подходов к их выявлению, управлению и поиску методов снижения ущерба являются необходимыми функциями управления. В данном процессе происходит расширение применяемых инструментов антикризисного превентивного управления. Противоречия интересов в рамках агентской теории рассматриваются в качестве причины возникновения кризисных ситуаций. При этом автором дана обширная классификация очагов возникновения внутренних кризисов по функциям, объектам, элементам бизнес-цикла, стейкхолдерам. Интересным решением является введение медиатора, который будет координировать и согласовывать интересы сторон, таким образом будут задействованы социальные инструменты антикризисного управления.

Л.Н. Бражникова, М.А. Мызникова, И.А. Мызников [94] под кризисной ситуацией предприятия понимают результат противоречий между внутренней и внешней средой. Возникновение противоречий авторы связывают со снижением ресурсного потенциала под влиянием негативных факторов, приводящих к нарушению устойчивости организационной системы. Подобный дисбаланс может привести к потере конкурентоспособности, разрушительным последствиям и организационному кризису.

В исследовании А.А. Арошидзе [29] отмечена проблема несоответствия регулирования устойчивости организационных структур в условиях участвующих глобальных кризисов, что предполагает изменение концепции антикризисного управления, развитие его методического, организационного и инструментального обеспечения. Распознавание стадий кризиса осуществляется при управлении экономической устойчивости в соответствии с критериальной системой

показателей, диагностирующих пять вариантов кризиса (потенциальный, скрытый, прогрессирующий, переходящий в острый кризис, острый кризис).

В исследовании Н.С. Бондарева [34] уточнено понятие системного кризиса как состояния экономической системы, при котором нарушаются элементные связи, основы и свойства, формирующие целостность системы. Концепция кризиса базируется на институциональной теории. Институты обеспечивают нормальное функционирование отраслевых субъектов, определяют практику делового оборота, тенденции производственного развития. Цикличность экономики является причиной возникновения кризисных явлений.

Е.Н. Водолажская [38] обращает внимание на то, что макроэкономический кризис в России имеет особенности, связанные с недостаточно развитой отраслевой специализацией малого бизнеса, низкими инновационными и финансовыми возможностями обеспечения конкурентных характеристик производимой продукции. Целью антикризисного управления является устойчивость развития на основе системы индикаторов предвидения наступления кризиса при выявлении отклонений от запланированной траектории развития компании. Данная концепция также относится к институциональной, сочетает совокупность мер превентивного регулирования и развития на основе высокотехнологичных проектов, при этом необходимо вывод из теневой сферы предприятий малого бизнеса.

К.А. Контаурова [53] отмечает, что операционная деятельность компаний является ключевым фактором в условиях кризиса, который нуждается в управлении с учетом сопутствующих факторов ресурсного управления, финансового обеспечения, модернизации существующих методов оптимизации производства. Антикризисное управление должно быть направлено на системные изменения, охватывающие функциональные и управленческие операции, то предполагает реструктуризацию. Влияние кризиса рассматривается с позиции системного подхода, определяющего его возникновение на глобальном макроэкономическом уровне, затем распространение негативного влияния на наиболее уязвимые области, связанные с развитием отрасли, далее воздействие достигает уровня компании. Процесс реструктуризации связан в первую очередь с организационной

структурой бизнеса, учитывает риски, прогнозы финансово-экономического состояния в определенный временной промежуток и связан с показателями индивидуальной эффективности управляющих лиц.

Зуб А.Т. [113] рассматривает антикризисное управление как необходимое реагирование в форме управленческих решений, направленных на учет факторов внешней среды для адаптации предприятия к ним, включая направления снижения ущерба путем мобилизации ресурсов, в первую очередь человеческих. Автор выделяет интенциональность как черту управляющего, его видение сложившейся ситуации и реализацию управленческой воли. Организационный кризис понимается как дезадаптация, при которой управление предприятием не может адекватно оценивать внешние угрозы и факторы риска, противодействовать их негативному влиянию.

Д.И. Мерзлов [58] в качестве основных направлений антикризисного управления предлагает диверсификацию производства и поставок, развития альтернативных транспортно-логистических центров и маршрутов. Основными подходами антикризисного управления являются ресурсно-целевой и системный, ключевым условием устойчивости отраслей экономики и субъектов бизнеса является стабильность спроса, государственная поддержка, длительный горизонт планирования производства на основе участия в крупных проектах, программах, что убедительно показал анализ таких сфер, как жилищно-коммунальное хозяйство, медицина, образование, энергохозяйство, транспорт. Ценность предлагаемых автором антикризисных решений заключается в определении не только уязвимостей, но и «ловушек развития» на примере агломераций, которые показывают ресурсный дисбаланс в пользу наиболее очевидных сфер, направлений деятельности.

В.А. Золотова [46] предлагает при выявлении кризисной ситуации оказывать влияние на объект антикризисного управления следующими способами: устранить источник негативного воздействия, снизить связь между объектом и источников воздействия, компенсировать неблагоприятные последствия, сделать объект управления нечувствительным к воздействию источника. Акцент сделан на

внешнем механизме антикризисного управления на основе договорных отношений.

А.А. Суровнева [77] отмечает, что антикризисное управление часто носит несистемный характер и возникает при наступлении кризисной ситуации как мера вынужденного реагирования. Интерес представляет выделенные автором подходы. Антикризисное управление имеет превентивный характер и связано с диагностикой угроз внешней среды. Стратегическое управление связано с распределением ресурсного потенциала для обеспечения стабильности с учетом допустимого уровня риска. Дифференцированный подход предполагает активное участие государства в обеспечении устойчивого функционирования организации. Проектное управление основано на определенной цели, реализация которой способствует достижению положительных изменений состояния объекта управления. Применяется понятие адаптивной системы управления, которая на основе совокупности практических мер обеспечивает приспособление организации к негативным условиям внешней среды, сохраняя баланс экономических и социальных интересов. В методическом подходе используются индикаторы гибкости и адаптивности, устойчивости, скорости реакции на кризис.

В.Э. Суразаков [76] разделяет антикризисное управление в соответствии с целями, функциями, особым видом деятельности в условиях риска, финансовой деятельностью, подчеркивает его превентивный и систематический характер. Автор под антикризисным управлением понимает управление предприятием с целью преодоления кризиса на основе использования специальных методов и приемов менеджмента, включающее этапы до и после прохождения процедуры банкротства, предотвращающие его ликвидацию.

А.А. Созинова [73] предлагает понятие финансово-экономического кризиса – любые коренные изменения, нарушающие установившийся хозяйственный порядок, имеющие финансовую, институциональную или технологическую природу. Противостоять воздействию макроэкономических кризисов на уровне компании возможно при реализации при-активного и про-циклического управления процессом реорганизации.

П.А. Туктарова [81] обращает внимание, что многие субъекты бизнеса прекращают свою деятельность вследствие отсутствия антикризисной стратегии и мер превентивного управления, которые должны являться частью управленческой работы. Это предполагает процесс постоянного совершенствования инструментов диагностики, регулирования функций и бизнес-процессов. Автор под кризисом понимает такое состояние системы, при котором цели не достигаются, так как нарушены функции и взаимосвязи (внутренние и с внешней средой). При данном подходе антикризисное управление рассматривается как постоянное и встроенное в общую систему управления предприятием с целью своевременного распознавания и недопущения кризисной ситуации. Критериями его эффективности являются обеспечение равновесия подсистем (элементной, организационной, функциональной), как условие их устойчивости к негативным внешним воздействиям. Значительный акцент сделан на ресурсную обеспеченность производства, недостаточность которой снижает стоимость бизнеса и ведет к более глубоким структурным и функциональным проблемам.

В соответствии с процессом протекания организационного кризиса К.В. Кондратьевой [52] выделено четыре вида антикризисного управления – стратегическое, опережающее, реактивное, арбитражное. Организационный кризис является следствием смены стадий жизненного цикла организации от зрелости к спаду, проявляется в снижении основных показателей деятельности. При этом выделено четыре этапа его течения: предварительный, критический, хронический, решающий. Особенностью наступления и продолжения хронической фазы является недостаточность потенциала для улучшения ситуации, одним из областей нехватки ресурсов является время.

Бушина Филип [35] акцентирует внимание на вариантах состояния макроэкономики, которые могут быть предкризисными, кризисными, выходом из кризисов, распространяя свое влияние на субъекты бизнеса поскольку характеризуются спадом производства, нарушением межсубъектных связей, дисбалансом основных функций реализации, сбыта продукции, соблюдения расчетно-платежной дисциплины. Приоритет в кризисных условиях отдается

методам контроллинга и построению эффективной системы контроля на основе оперативной информации, объективно характеризующей состояние организационных подсистем предприятия. Особенностью данного подхода является системное отслеживание макроэкономических изменений на основе финансовой отчетности и подстройки внутренних мер реагирования на нарастающее влияние негативных тенденций. В частности, упор может быть сделан на диверсификацию проектной деятельности, предполагающей развитую систему бизнес-планирования и задействование ресурса деловых связей. Основным механизмом является организационный, основанный на координации статусных обязанностей управляющих различного уровня субъекта бизнеса при адаптации к продолжающимся изменениям во внешней среде.

С.В. Овсянниковым [64] предложена концепция вариантов экономической неустойчивости промышленных предприятий. Управление неустойчивостью основано на регулировании факторов, обеспечивающих устойчивое развитие на различных этапах жизненного цикла субъекта бизнеса и устранении негативного влияния на основные параметры деятельности. Кризисоустойчивость экономики предприятия – способность стабильного функционирования в неблагоприятные макроэкономические периоды, адаптация ключевых бизнес-процессов в сжатые сроки. Автором отмечено, что экономическая неустойчивость предшествует реальному банкротству, основной причиной его наступления является неэффективность управления капиталом. Точками неустойчивости являются значения, соответствующие достижению нижней границы диапазона изменения основных финансово-экономических показателей предприятия. Ошибочная стратегия управления ресурсами является первым этапом возникновения неустойчивости, далее следует ухудшение структуры ресурсов, затем отрицательные результаты использования ресурсного потенциала, невозможность управления ими вследствие дефицита денежных средств, разрушение бизнес-процессов, прекращение деятельности и банкротство. В данной концепции банкротство является формой наиболее неустойчивого состояния предприятия, основным инструментом антикризисного управления является санация и

реструктуризация как одно из ее направлений. Выраженный ресурсный подход в наибольшей степени подходит для крупного материального производства.

Д.С. Негашев [61] указывает на повышенные риски, которые создают кризисы для малых предприятий. Противодействие кризиса рассматривается как необходимость антикризисного управления устойчивостью и рисками, возникающие в первую очередь с ресурсным обеспечением производства. Наибольшую эффективность получают компании, в которых сочетаются антикризисные меры со стратегиями развития, адаптированными к сложным макроэкономическим условиям и уязвимостям в зависимости от отраслевой специализации бизнеса. Таким образом, управление в условиях кризиса должно сочетать несколько моделей, подходящих для определенного субъекта предпринимательства с учетом критических факторов его функционирования.

А.С. Ильин [49] указывает на то, что при реализации кризиса эффективность управления определяется обоснованностью решений в различных сферах производственно-хозяйственной деятельности, связанным с сокращением или приростом дохода. Особое значение имеет не кардинальное, а частичное изменение потенциала, используемого в производстве, которые не требуют полномасштабных трансформаций. Примером подобного способа адаптации к кризису является постоянная оценка маржинальности и затрат, позволяющая в короткие сроки принимать тактические антикризисные решения.

По мнению П.А. Гороховой [43] эффективность управления сферы предприятиями услуг в кризисные периоды существенно сдерживается низким уровнем организационных структур управления, ресурсным дисбалансом, недостаточным развитием интеграции с внешними организациями, взаимосвязанными с основными видами деятельности. Ключевыми инструментами антикризисного управления являются внедрение новых инноваций и цифровых технологий на основе кластерного подхода.

О.В. Сычева-Передеро [79] под системой стратегического антикризисного управления коммерческой организацией понимает совокупность взаимосвязанных элементов, направленную на мониторинг эффективности бизнес-процессов с

целью обеспечения положительной динамики денежных потоков. Процесс стратегического антикризисного управления должен осуществляться непрерывно, так как превентивные меры являются более эффективными, пронизывая все уровни управления: корпоративный, бизнес, функциональный, оперативный.

Согласно Л.М. Парфенчук [66], превентивная антикризисная управленческая деятельность способствует предотвращению банкротства на основе комплекса инструментов и рациональных управленческих решений, направленных на диагностику, оценку и реагирование на изменение условий внешней среды. Основой результативности мер на уровне субъекта бизнеса является определение начала кризиса, оптимизация организационной структуры для противодействия факторам влияния на несостоятельность организации. Механизм управления должен базироваться на системе связей внутренней и внешней среды, определении закономерностей влияния различных изменений на внутренний потенциал субъекта бизнеса. Подчеркивается необходимость внешнеориентированных механизмов управления, которые опираются на систему внутренней информации, ее постоянном анализе и прогнозировании тенденций экономического развития.

И.В. Гладков [42] считает, что не проработана классификация видов банкротства предприятий, что существенно осложняет диагностику проблем во взаимосвязи с видами риска на ранних стадиях их возникновения. Это не позволяет эффективно разрабатывать антикризисные решения. Различные виды кризисов свидетельствуют о необходимости сценарного планирования вариантов развития хозяйствующих субъектов. Значительный интерес представляют исследования автора, посвященные отношенческим стратегиям, суть которых состоит в возможности превентивного регулирования банкротства и поиска компромисса с ключевыми субъектами, чьи интересы связаны с бизнесом, чтобы не допустить прекращения его деятельности и снизить негативные последствия для сторон. Концепция кризиса связана с реализацией рисков, превентивным реагированием компании на заранее выявленные угрозы внешней среды. Большое значение автор отводит антикризисному управлению на национальном, территориальном и отраслевом уровнях.

С.С. Широков [84] рассматривает проблему банкротства с точки зрения совокупности неблагоприятных внешних и внутренних производственных факторов, в частности, длительный цикл оборачиваемости активов, который в условиях кризиса является неблагоприятным фактором, требует превентивных мер с учетом современных инструментов диагностики, анализа и регулирования. Предполагается классификация предприятий, находящихся на различных этапах кризиса с целью выбора антикризисных стратегий на основе инноваций, которые реализуются на стадии арбитражного управления.

Принципиальные положения концепции антикризисного управления бизнесом можно сформулировать следующим образом:

- необходимость антикризисного управления как самостоятельной функции и содержания деятельности лиц, принимающих решения, обусловлена закономерным возникновением кризисов, имеющих различную причину появления, вызывающих несоответствие изменений внешней среды и состояния внутреннего потенциала субъекта бизнеса, который должен к ним адаптироваться;
- наступление и влияние кризиса реализуется последовательно, поэтому антикризисное управление в организациях целесообразно осуществлять непрерывно, системно, в соответствии с ресурсным потенциалом, целями и задачами, распределенными по времени;
- особенности появления и развития организационного кризиса позволяют определить причинно-следственные связи и факторы его влияния на организационные субъекты малого и среднего предпринимательства;
- организации, характеризующиеся высокими финансово-экономическими показателями развитыми функциями управления, наиболее успешно адаптируются к неблагоприятному влиянию внешних и внутренних факторов;
- антикризисное управление субъекта бизнеса должно использовать различные механизмы, инструменты, технологии в соответствии с фазами наступления и усиления кризисного давления: превентивное антикризисное, текущее антикризисное, пост-кризисное;
- механизм антикризисного управления должен быть обеспечен

необходимыми ресурсами, позволяющими адаптироваться к кризисным условиям.

Развитие концептуальных основ антикризисного управления бизнесом предполагает анализ основных научно-теоретических понятий. Перечисленные выше работы ученых позволяют сделать вывод о том, что понятие кризис в большинстве научных работ используется для описания макроэкономической ситуации, применительно к коммерческим организациям малого и среднего бизнеса редко используется термин организационный кризис, чаще используются неплатежеспособность, несостоятельность, банкротство, разорение, прекращение деятельности.

В наибольшей степени в научных трудах раскрыто содержание несостоятельности и банкротства, так как данные категории имеют экономическую и юридическую природу, последствия для субъекта бизнеса, выраженные в прохождении определенных процедур по восстановлению, оздоровлению, ликвидации предприятия. Рисковый характер предпринимательской деятельности обусловлен многочисленностью факторов влияния, к которым невозможно подготовиться или предвидеть их с высокой степенью точности. Имеет место сочетание видов риска и закономерностей функционирования сложных систем, особенностях прогнозирования формирующихся угроз внешнего и внутреннего характера.

С данным аспектом тесно связана эволюционная и ситуационная оценка механизмов правового и экономического регулирования, образующих единый специфический процесс, имеющей смыслообразующие особенности в различных государствах, которая на уровне субъекта бизнеса сводится к усилиям, предпринимаемым для получения прибыли и компенсации понесенных затрат [132].

Вероятностный характер несостоятельности и прекращения бизнеса позволяет оценивать его с точки зрения базовых характеристик риска как основной научно-философской категории: соотношение закономерностей и случайностей эволюционного развития (исторический аспект); внутренние противоречия и сущностное содержание экономической деятельности (экономический аспект);

личностные особенности, стиль и философия управления, принятие решений в условиях риска и неопределенности (психологический аспект); прогностическая и практикоориентированная деятельность, направленная на снижение и предотвращение угроз, управление состоянием возникновения и регулирования несостоятельности (процессуальный юридический аспект).

В законодательстве РФ [1] несостоятельность и банкротство отождествляются, что отражено в единстве статуса и последствий для предприятий независимо от специализации, алгоритме удовлетворения требований кредиторов. Неплатежеспособность и несостоятельность характеризуют банкротство как объективное состояние [82].

В научных работах нет подобного единства. Часть ученых согласны с законодателем, в других работах данные термины различаются по объему и смысловой нагрузке (таблица 1).

Продолжая анализ терминологии, можно видеть, что многие ученые более объемным признают экономическую несостоятельность, которой предшествует неплатежеспособность, само же банкротство является одним из видов несостоятельности, который имеет юридические последствия и обязательные для исполнения процедуры.

По мнению В.Г. Золотогорова [13] данные термины синонимичны, так как банкротство, разорение и несостоятельность означают прекращение деятельности предприятия с различными последствиями в зависимости от компромисса с кредиторами, наличия имущества, обязательств перед партнерами и сотрудниками. Такие авторы, как Г.Я. Киперман, Б.С. Сурганов, Л.П. Куракова [16; 24] ассоциируют банкротство как долговой кризис, который возникает вследствие неспособности системы управления эффективно осуществлять свои функции.

Другая группа авторов, к которым относится, например, позиция М.В. Телюкиной [19; 80], разграничивают данные термины по процессуальному критерию, то есть тем последствиям, которые можно предотвратить до того момента, когда несостоятельность подтверждена юридически.

Таблица 1 – Терминологические особенности понятий банкротство и несостоятельность в научных работах

Автор	Определение
Д.Н. Ушаков	Банкротство – это потеря состояния, которое делает предпринимателя банкротом и приводит к несостоятельности [21]
С.И. Ожегов	Банкротство – это несостоятельность, выраженная в приостановке выплат по задолженности по договору
Г.К. Таль	«Банкротство» и «несостоятельность» - синонимы, при этом имеющие разный смысл. До той поры, пока арбитражный суд не признал предприятие несостоятельным, оно не является таковым. Банкротство, по мнению автора, является концом предпринимательской деятельности, тогда как неплатежеспособность – это фактор, ведущий к разорению [18]
Т. Дж. Кэш, Дж. Р. Дарлинг	Банкротство и неплатежеспособность – статусные категории, признанные арбитражным судом. Банкротство понимается как невозвратная процедура, неплатежеспособность может восстановиться в зависимости от действий управляющих лиц. Неплатежеспособность также может быть признана самим должником [203]
Е.Н. Макарова	Подход к несостоятельности как определенной совокупности правоотношений, возникающих на основе дисбаланса активов и обязательств, предшествующей процедуре арбитражного рассмотрения дела о банкротстве. Банкротство – экономическое состояние, последствием которого является определенный статус и реализация процедуры конкурсного производства [130]
Ле Хао	Несостоятельность — это неплатежеспособность, период, когда должник может своевременно и соответственно решить свои долговые проблемы; банкротом же является должник, относительно которого принято решение о завершении его деятельности [127]
Г.Ф. Шершеневич	Банкротство предусматривает несостоятельность, при этом, чтобы установить факт банкротства, требуется доказать, как неправомочные действия, так и несостоятельность [23]
А.Ф. Транин	Банкротство — это правонарушения, которое включает следующие составляющие: гражданскую концепцию – несостоятельность и уголовный термин – банкротство [20]
П.П. Цитович	По мнению автора, предприятие возможно признать несостоятельным, без определения его в банкроты [22]
С.А. Карелина	По мнению автора, несостоятельность является более глубоким понятием, которое включает в себя банкротство. несостоятельность Банкротство представляет отдельной причиной несостоятельности [14]
Л. Исик	Несостоятельность – это качественная характеристика экономической деятельности, тогда как банкротство – это результат несостоятельности в рамках прекращения функционирования предпринимательской деятельности через факторы организационно-экономической и производственно-технической системы в результате невыполнения определенных требований. Несостоятельность предприятия может плавно перейти в активную деятельность, при приложении определенных усилий, но и также привести к банкротству [15]

Более того, данное состояние может быть обратимым на различных этапах арбитражного процесса, поэтому юридический факт банкротства меняет статус предпринимателя и юридического лица, ограничивая высший менеджмент в попытках спасти бизнес самостоятельно. Автор придерживается позиции разграничения данных понятий, употребляя последнее, когда состояние предприятия вызвано умыслом нанесения неправомерного вреда кредиторам.

Однако многие ученые считают, что данные термины имеют иерархическую взаимосвязь, при которой вначале следует несостоятельность, а после нее банкротство. Данное мнение основано на том, что состояние несостоятельности можно как-то исправить и изменить, а процесс банкротства уже окончателен с точки зрения процедур и последствий для предприятия-должника. Таким образом, определение данных понятий как синонимов на законодательном уровне не совсем правомочно и существует необходимость внести поправку в данный закон, где банкротство будет пониматься, как отдельный случай несостоятельности в период, когда арбитражный суд признал субъекта банкротом.

Многие ученые при анализе представленных концепций старались дать четкое определение понятиям банкротство и несостоятельность, однако мнения в этом вопросе разделились.

Некоторые ученые отождествляли данные понятия. По мнению исследователей, рассматривающих правовую доктрину исключительно как объективную логическую форму, опубликованный закон вполне основателен и актуален, так как усилил термин «несостоятельность» более объективным и точным «банкротство». В частности, Г.А. Плиев [67] оспаривал позицию П.Д. Баренбойма [9], полагая, что для практики предпринимательской деятельности и социального восприятия равенство данных понятий не соответствует характеристике экономического состояния бизнеса. В большей степени мнение ученого относится к поддержке формулировки несостоятельности как одной из предпосылок возникновения банкротства, его вариантом.

При этом часть ученых связывают различные трактовки данных понятий с несовершенством законодательной техники (А.С. Пиголкин), употреблением разной терминологии в одинаковых ситуациях применения [156].

Ученые А.А. Дубинчин, С.Ю. Чуча, В.С. Белых, М.Л. Скуратовский, также считают, что не совсем рационально применять разные термины в рамках описания одного явления, но, также подчеркивают, что для того, чтобы не усложнять правовые нормативы, не имеет смысла радикально менять и усложнять понятия.

Многие ученые, включая В.В. Степанову, Л.В. Щенникову, В.Ф. Попондопуло, М.В. Телюкину, В.В. Зайцеву [19, 189], придерживаются совершенно иного мнения относительно рассмотрения банкротства в характеристике отдельного случая виновной, наказуемой несостоятельности. Эти ученые полагают, что концепции несостоятельности и банкротства имеют абсолютно разное значение в правовом и экономическом содержании.

Е.В. Смирнова [174] считает, что дифференциация данных понятий способствует наиболее глубокому контролю и отслеживанию тактики ее руководящего состава, пресечет на необходимом этапе превышение должностных полномочий, нарушающих законные права кредиторов.

В русле правового и экономического понимания кризисного состояния ряд ученых полагает, что данное понятие применимо при наличии состава преступления (фиктивное банкротство), когда управление предприятием было осознанно направлено на создание ситуации неплатежеспособности, а затем необратимых последствий для бизнеса. Л.В. Щенникова [189] предполагает, что закрепление данных различий законодательно существенно повысит эффективность применения правовых норм и процедур, усилит последствия в зависимости от действий управляющего лица и фактическим экономическим состоянием предприятия.

Взаимосвязь понятий несостоятельности и банкротства представлена причинно-следственной связью, в которой первое экономическое состояние закономерно предшествует второму:

- определенные обстоятельства способствуют переходу экономической системы из состояния несостоятельности в состояние банкротства (В.О. Диденко) [110];

- если несостоятельность можно охарактеризовать по аналогии с временной нетрудоспособностью, то банкротство – со смертью (Б.И. Колб) [122];

- несостоятельность является результатом функционирования предприятия, возникает вследствие неплатежеспособности, банкротство уже следующая стадия за несостоятельностью, которая является ликвидацией (прекращением) бизнеса (Л.В. Волков) [108];

- неплатежеспособность (несостоятельность) представляет неспособность предприятия выполнить долговые обязательства перед кредиторами, а банкротство – это определенно регламентированная процедура прекращения деятельности предприятия (С.Г. Беляев, В.И. Кошкин [10]), авторы также различают необязательность предприятия, то есть сознательный шаг неоплаты долга, либо неимение данной возможности, что авторы определяют, как неплатежеспособность.

Л.В. Волков [39] отмечает в своих трудах несколько этапов предпринимательской деятельности до стадии бесповоротного банкротства:

1. Выгодный бизнес. Предприятие на данном этапе отличается высоким уровнем конкурентоспособности и рентабельности, производство обеспечивает получение чистой прибыли владельцу бизнеса, помимо оплаты долговых обязательств, включая уплату налогов и кредита.

2. Деятельность, не приносящая убытков предприятию. Данная форма предпринимательской деятельности не приносит владельцу прибыли, но производство способно погасить текущие расходы предприятия и не накопить долгов.

3. Деятельность предприятия без прибыли и с убытками, но без признаков несостоятельности. На этом этапе производство предприятия не получает достаточных доходов для расчета с текущими расходами, но предприятие выкручивается с покрытием долгов за счет накопленного финансового капитала.

4. Неспособность должника оплатить свои долги в определенные установленные сроки. На этом этапе предприятие становится нерентабельным и накопленного финансового капитала недостаточно для покрытия текущих расходов, но при этом достаточно ресурсов неликвидного капитала для покрытия долговых обязательств перед кредиторами. При этом для того, чтобы долги были оплачены своевременно, неликвидный капитал необходимо перевести в ликвидную форму.

5. Промежуточная неплатежеспособность. На этом этапе у предприятия недостаточно финансовых средств и в неликвидной и ликвидной форме, что требует внедрения в производство модернизированных и совершенно новых бизнес-процессов, способных привести деятельность фирмы к эффективному уровню. Но данный подход требует больших временных затрат в отличие от перевода неликвидного актива в ликвидный.

6. Полная неплатежеспособность. Этот этап полностью обрекает бизнес на несостоятельность, поскольку в данном случае нет изменения бизнес-процессов. Отсутствуют меры, способные наладить производственную деятельность предприятия и удержать его на плаву.

Несостоятельность – это, пожалуй, такой нерезультативный уровень ведения бизнеса, при котором капиталоборот и финансовые ресурсы предприятия не покрывают долговых обязательств предприятия перед контрагентами. Банкротство является юридически признанным организационным кризисом, имеющим последствия в форме прекращения деятельности и ликвидации.

Обобщая мнения ученых, можно сделать следующие выводы [116; 120; 135; 154; 157; 170; 179]:

- несостоятельность, банкротство, разорение и т.п. являются сложными экономическими состояниями, имеющими вероятностный характер наступления, могут регулироваться законодательно, поэтому в основе его анализа и оценки должны быть научно-философские, экономические, управленческие и юридические концептуальные направления, объясняющие причинно-следственные

связи между факторами внешней среды, внутренним потенциалом и состоянием субъекта малого и среднего предпринимательства;

- несостоятельность как состояние и определенный статус должны быть присвоены в ходе арбитражного судопроизводства, тогда как банкротом предприятие может быть признано только по решению суда, аналогичная практика наблюдается в Соединенных Штатах Америки, кризисное состояние субъекта малого и среднего предпринимательства может быть реализовано без юридических процедур вследствие несостоятельности внутреннего управления, невозможности адаптации к меняющимся внешним условиям;

- процесс достижения глубокого организационного кризиса можно описать как последовательно сменяемые стадии неплатежеспособности, несостоятельности, субъективного банкротства, объективного банкротства, при этом наступление объективного банкротства может быть необязательным;

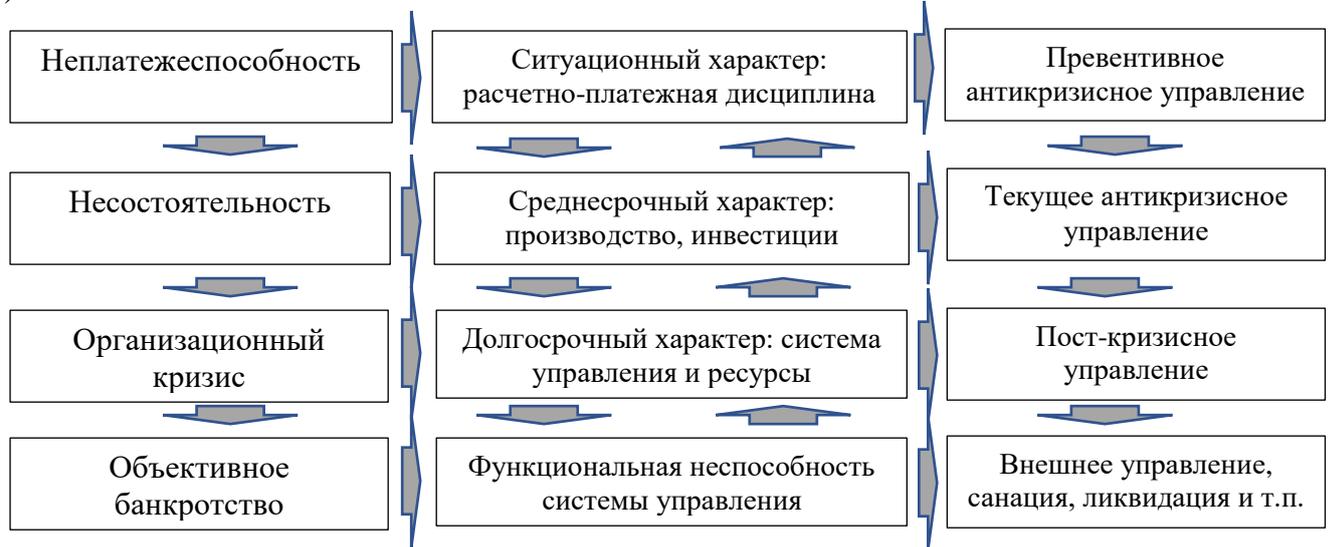
- особенности управления на различных процедурных этапах регулирования организационного кризиса должны опираться на научные школы менеджмента, адаптированные к текущей макроэкономической ситуации и внешним шокам, явлениям, имеющим глобальный длительный характер.

В результате проведенного научно-теоретического анализа необходимо предложить понятие *организационного кризиса* как *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.*

Данное определение не противоречит научным результатам и вызвана необходимостью отразить такое состояние субъекта малого и среднего предпринимательства, при котором независимо от объективного (юридического) банкротства наступает прекращение деятельности и происходит фактическая ликвидация предприятия, оно становится недействующим, даже при сохранении формальных признаков функционирования: действующий расчетный счет, запись

в налоговом реестре юридических лиц, отсутствие юридических претензий со стороны кредиторов, отсутствие кредиторов и задолженности и т.п.

Развитие организационного кризиса состоит из нескольких стадий (рисунок 1).



Источник: разработано автором

Рисунок 1 – Стадии развития организационного кризиса

Антикризисное управление возникает как ответная мера организации на наступление неблагоприятных последствий, поэтому рассмотрим его содержание и стадии, отраженные в научных работах (таблица 2).

Таблица 2 – Содержание и стадии антикризисного управления (АУ) на предприятии

Автор	Положительные и отрицательные стороны подхода
С. Финк (1986 год)	Выделен алгоритм АУ, включая определение вероятности наступления организационного кризиса, устранение негативного фактора, дальнейшее регулирование последствий в различных функциональных областях деятельности вплоть до полного восстановления параметров [199]. Важно упоминание ключевых стадий, однако не содержится отсылка к условиям внешней среды.
И. Митрофф (1988 год)	Ученый сформировал модель АУ, которая включает следующие этапы: обнаружение импульса; подготовка; сдерживание; обучение. Данная модель отличается тем, что впервые появляется стадия обучения, другими словами, в современном понимании стадия анализа процесса управления с последствиями кризиса [204].
Н.Р. Огагин (1995 год)	Автор рассматривал процесс АУ ввиду прохождения нескольких стадий, обусловленных подготовкой и обнаружением угроз, определение направленности кризисного влияния, выхода и извлечения возможного дохода. Важен акцент на подготовку к наступлению негативных последствий, спорно наличие стадии извлечения дохода, поскольку процесс финансовой реабилитации далеко не всегда связан с его получением [113].

Т.Дж. Кэш, Дж.Р. Даулинг (1998 год)	Авторы рассматривают предкризисные стадии АУ (формирование группы лиц по борьбе с кризисом; формирование команды по разработке стратегического анализа управленческих решений) и стадии непосредственно в период кризиса. В данной модели антикризисного управления прослеживаются недосказанность, поскольку авторы не представили меры по борьбе с кризисом в период его развития и упустили стратегию развития в период после кризиса [121].
С. Харрисон (1999 год)	Автор предлагает следующие стадии АУ: определение ключевых задач; разработка сценария на основе полученных данных; консультации, обучение анализу; подтверждение, контроль. Недостатком данного подхода является слишком поверхностные направления, не открытие сути каждого этапа, подход больше предполагает действия по реабилитации после кризиса [200].
В.Н. Обухов, В.А. Левина (2002 год)	Подход автором представлял рассмотрение стадии создание группы лиц по борьбе с кризисом; стадии анализа рациональности принятых решений; стадии разработки управленческих решений по борьбе с кризисом; стадии реализации данных мер и анализ качественных характеристик их реализации; стадии анализа предприятий по разработке следующих мер борьбы; стадии разработки сценариев по предупреждению кризиса. Недоработкой данного подхода является то, что разработка мер по предупреждению кризиса должна быть начальным этапом антикризисного управления. Также бессмысленно формировать группу по борьбе с кризисом, а потом проверять целесообразность принятых антикризисных мер. И еще одним недостатком данной модели является отсутствие анализа факторов внешней и внутренней среды, обуславливающих формирование кризисного положения [153].
Э.М. Коротков (2003 год)	Автор рассматривал процесс АУ через стадии стратегического и тактического планирования. Отсутствие превентивного управления может рассматриваться как недостаток, так как организационный кризис регулируется после его фактического наступления [7].
Дж.К.С. Чонг (2004 год)	Стадии управления начинаются с антикризисного планирования в рамках уменьшения кризисных последствий; затем идет переосмысление; инициирование; зондирование; вмешательство; меры управление непосредственно в период кризиса. Автор слишком много внимания уделяет подготовительным этапам по предупреждению кризиса, упуская важность принятия мер послекризисного управления [197].
Дж. Бернстейн (2004 год)	Автор рассматривал следующие стадии АУ: формирование команды реагирования; определение центров коммуникаций и лиц, ответственных за взаимодействие; установление связей между целями и интересами; сценарное планирование. Однако при этом упор на организационное взаимодействие и субъективные факторы не содержит конкретных мер и рекомендаций по восстановлению деятельности субъекта бизнеса [196].
М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков (2005 год)	Достоинством данного подхода является взаимосвязь выхода из кризиса с планами развития предприятия на программной основе, однако преимущество стратегического подхода в динамично меняющихся условиях не всегда целесообразно и должно быть тесно связано с тактикой [11].
И.В. Солнцев (2006 год)	Применяемый автором подход базируется на бизнес-планировании и развитии прогнозных вариантов антикризисного состояния организационного субъекта, при этом выделен этап факторного анализа, система тактического и стратегического целеполагания, меры выполнения бизнес-плана. Недостатком является акцент на внутренних организационных связях без учета изменений внешней среды [178].
В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин (2006 год)	АУ включает такие процессы как анализ внешней среды бизнеса, целеполагание, стратегической и оперативный контроль состояния предприятия, развитие политики реагирования на кризис и выхода из него, определение и профилактика угроз [12]. В большей степени акцент сделан на финансовые факторы
Д.В. Манушин (2012 год)	Стратегия АУ основана на контроле финансовых факторов с вторичным ресурсным и производственным контролем [131].

В.Т. Кумбс (2007 год)	Стадии АУ, в период до наступления кризиса, по мнению автора, должны включать: разработку антикризисного плана; создание группы лиц по антикризисному управлению; обучение; разработку коммуникационных проектов. Стадии, по мнению автора, включают: первая реакция на кризис; укрепление позиций. Автор считает, что главная цель Основная задача посткризисного управления предполагает реализацию мер, разработанных в период кризиса и комплекса практических мер, показавших положительный эффект в общую систему антикризисного управления предприятием. Недостатком является то, что не учитываются экономические аспекты антикризисного управления и делается упор на антикризисные связи с общественностью [198].
Е.В. Броило (2009 год)	По мнению автора, самыми важными стадиями АУ являются: определение фаз процесса кризиса; разработка антикризисной стратегии мер; оценка реализованной стратегии. Недостатком тут является то, что автор уделяет внимание только процессу преодоления самой кризисной ситуации, упуская из виду меры превентивного характера управления [64].
О.В. Черкасова (2010 год),	Автор рассматривает следующие стадии АУ: постановка задач и разработка плана по реализации в соотношении с диагностикой потенциала предприятия и ограничений, включая последствия принимаемых решений [185]. В данном случае имеет место приоритет условий внешней среды, то создает предпосылки ситуационного, а не системного процесса АУ.
Д.В. Петухов (2010 год)	Подход к АУ включает полный цикл от превентивных мер до выхода из кризиса, включая разработку альтернативных вариантов развития бизнеса. Особенностью посткризисного этапа является фактор общественного недовольства, при котором необходимо регулирование текущих процессов самостоятельными силами, без привлечения внешних форм поддержки [17].
Д.С. Зорин (2011 год)	Автор выделяет следующие стадии: постановка задач антикризисного управления; диагностика положения на предприятии; формирование проблемы антикризисного управления как несоответствия ситуации, целей и оценки степени этого несоответствия; определение метода финансовой реабилитации и мер по ее исполнению [112].
Т. Джакус (2010 год)	Подход к АУ базируется на согласовании интересов ключевых субъектов действующего бизнеса, приоритет отдается планированию предупреждения наступления кризисов и формирование эффективной системы реагирования на негативную трансформацию внешних условий. Особенностью является акцент на квалификации персонала, недостатком – исключение рисков факторов, что сложно реализовать в текущих условиях макроэкономических кризисов [202].
В.А. Рогова (2012 год)	АУ рассматривается с точки зрения поддержания антикризисной устойчивости как категории баланса функциональных систем и ресурсного обеспечения, при этом выделены стадии реализованного кризиса без превентивных мер, рассматривается реабилитация [164].
В.М. Исаев (2012 год)	Акцент на результативность АУ связан с профессионализмом антикризисных менеджеров, устранения наиболее серьезных последствий до восстановления функциональной способности бизнеса в полном объеме. Данный подход также не уделяет внимание превентивному реагированию [117].
А.Н. Пыткин (2013 год)	Особенность АУ является факторная модель и формирование мер по воздействию в зависимости от факторов и степени их влияния на организационный субъект, однако в недостаточной степени рассматривается выход из кризиса [163].
А.Х. Шагиева (2013 год)	Автор выделяет стадии АУ в рамках информационной модели, зависящей от институтов внешней среды. Модель институциональной системы антикризисного управления учитывает следующие аспекты: воздействие внешней среды, институциональные аспекты АУ, непрерывность процесса АУ. Однако в данной модели не определена концепция институтов антикризисного управления и их влияния на разработку антикризисной стратегии [187].

В.Н. Рубан (2014 год)	Выделены такие стадии АУ как диагностика и описание параметров организационного кризиса, вариативное планирование в соответствии с желаемыми параметрами стабилизации функций субъекта бизнеса, комплексная антикризисная программа и контроль ее эффективности [168]. Недостаточно уделено внимание изменениям внешней среды и окружения.
А.А. Воробьев (2014 год)	АУ реализуется на основе проектного подхода, включает все ключевые стадии, предлагаемых рассмотренными выше авторами [109]. Преимуществом является высокий уровень контроля и результативности проектных менеджеров, недостатком – возможное расхождение целей на организационном и проектном уровнях.
Ф. Холмгрен, К.Р.Джоханссон (2015 год)	Коллектив авторов полагает, что АУ должно реализовываться профессиональной командой, которая определяет цели, сроки, индикаторы результативного выхода из организационного кризиса [201]. Такой подход в большей степени эффективен при внешнем управлении организационным кризисом.
С. Сахин, С. Улубейли, А. Казаза (2015 год)	Подходы, рассмотренные авторами, включают стадии: своевременное определение импульсов кризисной ситуации; разработка превентивных антикризисных мер; контроль кризиса; реализация реабилитационных мер; сбор и хранение информации, эффективных мер по борьбе с кризисом. Отсутствие превентивных мер до появления начальных сигналов, которым предшествует кризис [206].
А.Б. Набоков (2015 год)	Автор формирует стадии АУ через технологии управления эффективностью: переоценку ориентиров развития; адекватность процесса целям; изменение организационной структуры в соответствии своевременной реализации форм, регламентов, приказов; формализация ответственности и так далее. Автором уделено внимание только мерам по борьбе с уже начавшимся кризисом [138].
Е.В. Арсенова (2016 год)	В большей степени выражен превентивный подход к АУ, в котором должна проводиться системная подготовительная работа по анализу уязвимостей организации и внутреннего потенциала. Четкая последовательность антикризисных мер и их связь с внешними факторами не прослеживается [8].
А.Н. Ряховская (2016 год)	Достоинством подхода к АУ является возможность его применения на различных уровнях, когда в него включены большинство стадий, но последствия рассматриваются с точки зрения не только организации, но и более сложных региональных и отраслевых систем [28].

Источник: составлено автором по данным [7; 8; 11; 12; 17; 28; 64; 99; 109; 112; 113; 117; 121; 131; 136; 138; 153; 163; 164; 168; 178; 185; 187; 196; 197; 198; 199; 200; 201; 202; 204; 206]

Превентивное управление рассматривается не всеми авторами. Многие ученые уделяют внимание только ситуации наступления кризиса и программе мер по выходу и снижению негативных финансово-экономических последствий.

В качестве некоторых последствий превентивного антикризисного управления выступает возможность вносить изменения в разработанные стратегические решения, что предполагает высокий уровень риска. В отличие от определения цели тактического воздействия, совокупность альтернативных возможностей при данных условиях не ясна, поэтому принципиальное значение имеет реальный порядок формирования возможных альтернативных стратегических решений.

Сравнительный анализ термина «превентивное антикризисное управление» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Определение превентивного антикризисного управления

Автор	Содержание термина
З. Айвазян, В. Кириченко (2004 год)	Систематический управленческий процесс, преследующий цель выявления негативных факторов и направлений и принятия решений по их предупреждению [86].
Е.А. Щербань (2004 год)	Завершение производства по делу о несостоятельности [83].
Н.А. Неверов (2007 год)	Комплекс целенаправленных мер в системе управления субъекта экономики, реализуемых своевременно до возникновения негативных факторов в рамках [139].
И.В. Петров (2012 год)	Объем процессов, по которым реализовывалась процедура финансовой реабилитации предприятия [155].
О.В. Федорищева (2012 год)	Система принятых решений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства [182].
К.Д. Бусыгин, А.К. Бусыгин (2014 год)	Объем процессов, по которым реализовывалась процедура внешнего управления [107].

Источник: составлено автором по данным [83; 86; 107; 139; 135; 155; 182]

Эффективность принятия превентивных антикризисных решений напрямую зависит от их качественных характеристик и своевременности. При этом, несвоевременность и длительность периода по принятию превентивных антикризисных решений управляющими организации нередко связана с внешними обстоятельствами и условиями, что может вызвать отказ от принятия каких-либо мер, либо слишком запоздалые меры уже в разгар развития кризисной ситуации.

Обобщая результаты научных исследований, приведенных выше, выделим особенности антикризисного управления.

*Определенный алгоритм.* Антикризисное управление как процесс имеет ряд последовательных стадий, начиная с превентивной, предполагающей мониторинг макроэкономической ситуации, рыночных и геополитических тенденций, которые могут оказать влияние на предприятие малого и среднего бизнеса, и заканчивая выходом из ситуации кризиса с наименьшими потерями.

*Управленческие компетенции.* Справедливо отмечено, что должна быть профессиональная команда управляющих, компетенции которых позволяют принимать обоснованные решения в сжатые сроки в условиях риска, положительно

влияющие на изменение функций, ресурсной обеспеченности, координаций действий с основными стейкхолдерами и кредиторами

*Вариативность.* Антикризисное управление должно основываться на различных вариантах и сценариях развития предприятия малого и среднего бизнеса. Это способствует снижению неопределенности, четкости планируемых мер к выполнению, построению плана их ресурсного обеспечения.

*Условия.* Результативность антикризисного управления зависит от внутренних условий, развитого планирования, регулирования, мотивации и контроля, выполнения на высоком уровне функций лицами, принимающими стратегические и тактические решения по развитию бизнеса, его ресурсному обеспечению.

Многие ученые связывают возникновение внутреннего кризиса и состоятельности со складывающимся ресурсным дефицитом. Однако масштабы деятельности и различная отраслевая специализация существенно влияет на приоритеты определенных видов ресурсов. Структура ресурсного обеспечения может существенно отличаться, что должно найти отражение при совершенствовании антикризисного управления в общей системе управления малыми и средними предприятиями.

Ресурсный потенциал позволяет [60, 102, 133, 136, 183]:

1. Разрабатывать антикризисную стратегию и тактику адаптации к изменениям конкурентной рыночной среды, которая позволит сохранить долю и лояльность клиентов.

2. Формировать рыночную тактику в зависимости от различных сегментных групп потребителей с учётом мер стимулирования лояльности в условиях падения спроса и сокращения ликвидных активов.

3. Определять количественные параметры реализации антикризисного регулирования, которые позволяют повысить предсказуемость результатов и повысить обоснованность реализуемых мер.

4. Менять структуру бизнеса в зависимости от факторов внешней среды,

которые оказывают существенное влияние на параметры спроса и предложения, сбытовую политику, транспортно-логистическое обеспечение.

5. Адаптировать и оптимизировать ресурсы, чтобы их максимальная концентрация была сосредоточена на наиболее рентабельных направлениях производства продукции и услуг, что будет влиять на конкурентное положение субъекта и его привлекательность для групп потребителей.

Анализ необходимых условий развития и реализации антикризисного управления позволяет определить его место в общей структуре управления, соответствующее потребностям предприятий малого и среднего предпринимательства (рисунок 2).



Источник: разработано автором

Рисунок 2 – Антикризисное управление как элемент системы управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Антикризисное управление должно быть элементом системы управления

субъекта бизнеса, частью стратегии. Антикризисное управление пронизывает два ключевых направления менеджмента: функционирования и развития предприятия. Постоянная взаимосвязь будет способствовать эффективной реализации стратегических целей и задач, своевременно выявлять и предупреждать негативные последствия влияния внешней среды, обоснованно реагировать на них, своевременно делать резервы и формировать связи с партнерами для обеспечения доступа к дополнительным ресурсам.

Эффективное антикризисное управление на предприятиях малого и среднего бизнеса начинается с анализа рисков и уязвимостей, причин и факторов возникновения организационных кризисов, оценки степени реализации негативных кризисных сценариев. Системное предварительное планирование позволяет быть готовым к неблагоприятным факторам, внести изменения в стратегические планы и готовить меры по их предотвращению, либо сведению ущерба к незначительному. Целесообразно осуществлять бизнес-планирование с конкретными показателями, которые дают руководству расчетно-аналитическую базу о возможных финансово-экономических состояниях объекта управления, позволяя регулировать затраты и влиять на эффективность использования отдельных видов ресурсов. Субъект бизнеса должен четко определить ответственных лиц в системе управления за мониторинг и контроль финансово-экономических показателей, изменения которых предшествуют общему ухудшению ситуации. Текущие условия оказывают влияние на информационную безопасность, внедрение инструментов контроля, обработки и анализа актуальных данных о функционировании предприятия. Эти процессы положительно влияют на качество и обоснованность антикризисных управленческих решений.

Острое протекание кризиса влияет на скорость и качество принятия и реализации решений, поэтому необходим ответственный персонал. Антикризисная команда и специалисты, в функции которых входит реагирование на нештатные ситуации, способны системно противостоять негативным последствиям и организованно регулировать действия предприятия. Реализация заранее

разработанных сценариев существенно улучшит качество антикризисного управления и позволит максимально оперативно предпринять первые действия. Стабильная и социально ответственная работа, положительный имидж субъекта бизнеса способствует развитым связям с партнерами, инвесторами и государственными органами, формированию каналов дополнительного ресурсного обеспечения. Условия реализации антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса включают предварительное планирование, мониторинг и контроль, реагирование на кризис, вовлечение партнеров, инвесторов и государства.

Рассмотренные выше элементы системы управления предъявляют к субъектам малого и среднего предпринимательства определенные требования, которые создают предпосылки для успешного антикризисного регулирования:

- наличие ясных стратегических целей и понимание путей их достижение;
- высокий уровень организации ключевых функциональных систем;
- высокий уровень развития внутренней системы контроля и управления;
- достаточная емкость рынка и отсутствие предпосылок снижения или изменения спроса;
- наличие или доступ к инфраструктуре, используемой для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг.

В данном случае оказание поддержки государственной и региональной властью будет целесообразным, поскольку она направится на поддержку развитой части предпринимательства. В соответствии с этим необходимо выделить следующие области интеграции:

*Бизнес-стратегия.* Характеризует долгосрочные цели и пути их достижения по основным направлениям деятельности с учетом альтернативных стратегических вариантов в конкурентной среде.

*Управление и контроль.* Взаимосвязь основных функций управления, контроль результатов, гибкое изменение стратегии тактики в соответствии с мониторингом, аудитом, иными мерами оценки.

*Организация бизнес-процессов.* Система производственных, кадровых, стоимостных параметров и результатов основных процессов, описывающих функционирование субъекта бизнеса.

*Преимущества специализации.* Уникальность или соответствие конкурентам являются преимуществами в зависимости от вида деятельности, емкости рынка, стабильности спроса и других факторов.

*Стратегия ресурсного обеспечения.* Взаимосвязь критически важных ресурсов с вариантами их обеспечения в зависимости от изменений условий внешней среды и внутренних параметров.

*Рыночная тактика.* Методы и формы продвижения, сбыта продукции, обслуживания потребителей, пути обеспечения лояльности.

В связи с этим можно предложить варианты определения зрелости бизнеса для детализации параметров механизма антикризисного управления и определения области ресурсного дефицита (таблица 4).

Таблица 4 – 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	
<p><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.</p>	<p>Высокотехнологичное оборудование, программное обеспечение, управленческий опыт, функциональный опыт, финансы (кассовые разрывы, сезонность спроса)</p>
Формирующийся стратегический профиль – средняя зрелость представленных ключевых областей и активное антикризисное согласование	

<p><i>Бизнес-стратегия и цели проработаны</i>, основаны на специализации, учитывают конкурентную среду. <i>Управление и контроль</i> развиты, 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.</p>	<p>Стратегический опыт управления, материальные ресурсы, финансы (расширение бизнеса, запасов), квалификация персонала</p>
<p>Тактический профиль – различный уровень зрелости представленных ключевых областей и слабое антикризисное согласование</p>	
<p><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, 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.</p>	<p>Материальные ресурсы, финансы (погашение текущих обязательств), квалификация персонала</p>
<p>Ситуационный профиль – низкая зрелость представленных ключевых областей и слабое антикризисное согласование</p>	
<p><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. <i>Стратегия ресурсного обеспечения</i> отсутствует, принимаемые меры соответствуют текущей ситуации. <i>Рыночная тактика</i> зависит от клиентов и объема продаж.</p>	<p>Финансы (предотвращение кризиса)</p>

Источник: разработано автором

Субъекты малого и среднего бизнеса, соответствующие первому и второму профилю, являются претендентами на различные формы государственной поддержки, вхождение в состав кластера или сети, так как их деятельность

осуществляется на высоком уровне. Возникающие проблемы обусловлены макроэкономическими изменениями и необходимые ресурсы будут способствовать продолжению длительного функционирования на рынке, так как профессиональный уровень и стабильный спрос соответствует стратегии.

Поддержка субъектов, соответствующих параметрам ситуационного профиля, является менее целесообразной, так как они являются наиболее слабыми в конкурентной среде. Фактически денежные средства расходуются сразу же на финансирование проблем и обязательств, не оказывают влияние на разбалансированные процессы производства, контроля и обслуживания потребителей, а также ресурсную обеспеченность.

Содержание антикризисного управления и система практических мер реагирования субъекта предпринимательства должны учитывать современные концептуальные подходы, объясняющие причинно-следственные связи и закономерности возникновения кризисных явлений, направленности их влияния на бизнес.

## **1.2. Концептуальные подходы к антикризисному управлению предприятиями малого и среднего бизнеса**

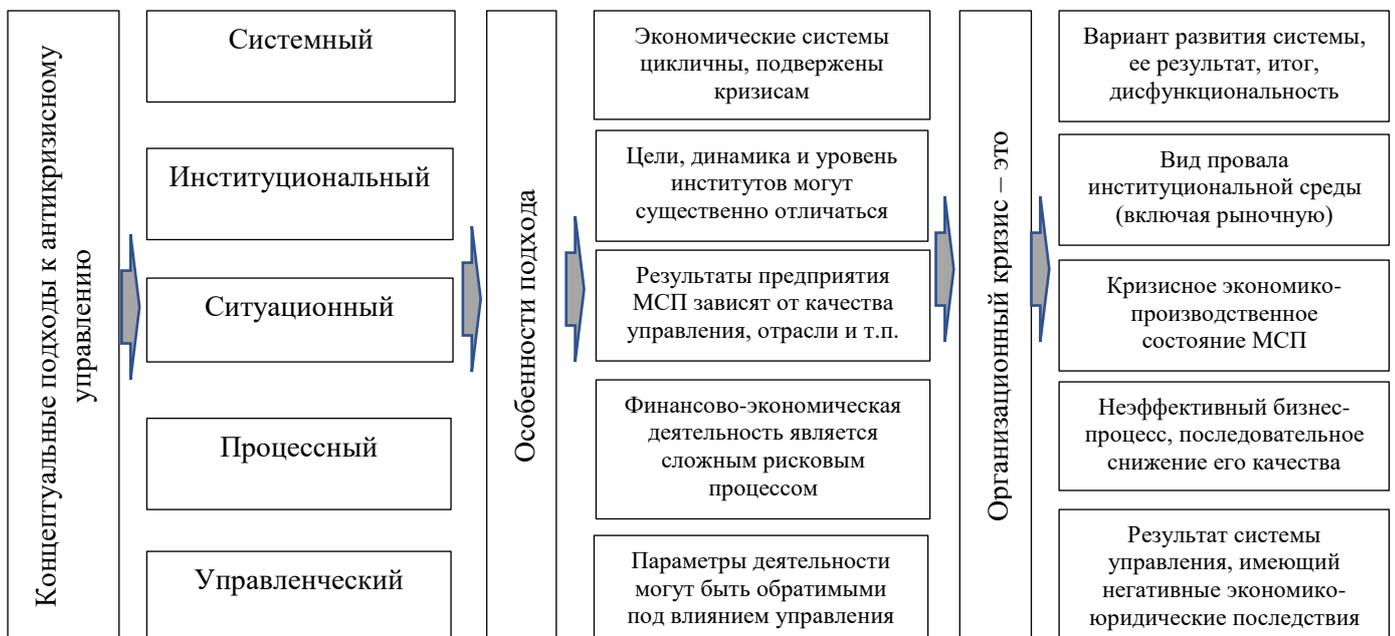
Систематизация научно-теоретических работ послужила основой классификации концептуальных подходов к антикризисному управлению предприятиями малого и среднего бизнеса: ситуационный (фактологический), процессный (процедурный), институциональный (экономические и юридические институты), системный (кризисный), управленческий (превентивное и антикризисное управление). Институциональный и системный подход в большей степени представляют интерес для развития антикризисного управления на уровне государственных и региональных систем, так как исследуют закономерности, причины и последствия глобальных кризисов для экономики [82]. Ситуационный, процессный и управленческий концептуальные подходы ориентированы на субъектный уровень малого и среднего бизнеса и направлены на формирование и

реализацию комплекса практических положений по прогнозированию, предупреждению и управлению состоянием организационного кризиса.

В качестве основных классификационных критериев определения концептуальных подходов стали:

- 1) источник возникновения кризисной ситуации;
- 2) соотношение внешних и внутренних факторов, негативно влияющих на предприятия малого и среднего бизнеса;
- 3) участие государства, кредиторов и партнеров субъекта бизнеса в снижении ущерба и компенсации ресурсного дефицита
- 4) правовые и процедурные последствия для предприятий малого и среднего бизнеса;
- 5) соотношение объективных и субъективных факторов в развитии и урегулировании кризисной ситуации.

В соответствии с особенностями концептуальных подходов к антикризисному управлению были определены особенности содержания организационного кризиса как объекта управления (рисунок 3).



Источник: разработано автором

Рисунок 3 – Организационный кризис как объект антикризисного управления в концептуальных подходах

Представим подробно мнения ученых, раскрывающих суть каждого концептуального подхода.

1. *Ситуационный (фактологический) концептуальный подход.*

Белякова Е.Г. [33] обосновала необходимость классификации реестра финансовых коэффициентов в отношении отраслевых особенностей деятельности юридических лиц. Также автором был разработан алгоритм подготовки судебно-финансовых и аудиторских проверок при преднамеренном организационном кризисе (банкротстве) юридических лиц, преимущества которого заключаются в возможности реорганизации исходя от определенных целей и этапа процесса экспертизы. Первый этап экспертного анализа включает:

- анализ решения о назначении экспертизы;
- предварительная экспертиза документов с точки зрения адекватности, соответствия документов для экспертизы;
- исследование уровня профессионализма специалиста по экспертизе;
- определение необходимости привлечения новых специалистов;
- предлагаются разные решения, в результате выбора оптимального решения планируется анализ.

На втором этапе определяется вариант следующего шага экспертизы, основанного на поставленной цели. Данный этап включает:

- 1) расчет финансовых показателей, которые определяют финансовое состояние юридического лица в установленные сроки;
- 2) формирование договора в рамках поставленных целей.

На этапе сравнительного экспертного исследования анализируется финансовое состояние юридического лица, сопоставляются полученные показатели с нормативными значениями.

Если цель состоит в определении признаков преднамеренного организационного кризиса (банкротства) юридического лица или анализе воздействия неких соглашений на финансовое состояние юридического лица, эксперт исследует финансовое состояние юридического лица на предмет

соответствия соглашения рыночным условиям путем конкретного этапа отдельного экспертного исследования.

Этап оценки результатов и итоговых экспертных заключений включает выборку одного из трех оптимальных решений.

Бырбыткин А.А. [36] в своем научном исследовании предложил комплексный методологический подход классификации факторов риска наступления несостоятельности с учетом отраслевых особенностей, включая производственные, рыночные, финансовые критерии, разработанные на основе системы стандартных коэффициентов и соотношений балансовых статей.

Гаврилова Н.А. [40] подчеркивала важность экспертиз по делам о преднамеренных организационных кризисах для определения условий, включенных в предмет аргументации. Данная экспертиза включает судебно-экономическую, бухгалтерскую, судебно-техническую и товароведческую экспертизу, где по каждому отдельному случаю определены ряд вопросов, которые необходимо предоставить экспертам с целью получения рациональных решений.

По мнению автора, для проведения экспертизы необходимо прислать часть материалов уголовного производства, в которых указаны элементы, необходимые для подготовки исследования, и передать их в экспертизу. Поскольку передача данных между объектом расследования и экспертом реализуется заблаговременно, прежде чем материалы дела поступают в экспертизу. С первого этапа расследования умышленного организационного кризиса следователь должен собрать данные, которые в дальнейшем станут основой судебной экспертизы, раскрыть детальные подробности дела по определению и предварительному анализу будущих объектов расследования. Таким образом, взаимодействие следователя с профессиональными экспертами и специалистами, эффективно влияет на ход следствия, способствует завершить дело в более короткие сроки, и, соответственно повысить качество расследования.

Гаврилова Н.А также доказала, что ключевое значение в раскрытии фактов совершения умышленного организационного кризиса принадлежит документальным проверкам, ревизиям и судебным экспертизам. Как право

назначать заключения экспертов, так и право назначать действия по проверке документов должны быть полностью реализованы, так как каждое из них является независимым средством доказательства.

Галкиным С.С. [41] было определено координирующее влияние конкурсного права на юридическое лицо как субъекта правоотношений. Это влияние достигается за счет адаптации норм специальных положений об организационном кризисе (банкротстве) к конституционным характеристикам юридического лица. Таким образом, проявление организационного единства регулируется через повиновение должника в процессе конкурсного производства решениям конкурсных кредиторов, определяющим дальнейшие действия должника, его правовую судьбу и его активов.

Автором разработана система признаков, которые в комплексе определяют юридическое лицо как должника:

- способность юридического лица быть объявленным банкротом;
- пребывание в некоем состоянии несостоятельности, которое являясь юридическим фактом, выражается в наличии признаков несостоятельности в организации;
- возбуждение дела о банкротстве юридического лица;
- должник имеет законную возможность иметь отдельные активы, которые могут участвовать в процессе торгов для последующего пропорционального распределения между кредиторами.

Кравченко А.А. [55] доказал, что реализация принципа добросовестности в условиях несостоятельности (банкротства), решение проблемы неправомерных действий и злоупотреблений должников и кредиторов в делах о несостоятельности, а также поощрение субъектов неплатежеспособных отношений к ведению реабилитационных мер, приведет к балансу интересов в правовом регулировании несостоятельности через право судьи решать судьбу должника. Основные факторы, приводящие должника, субъекта предпринимательской деятельности к восстановлению финансового благополучия, включают:

– добросовестность поведения должника, подтвержденная фактами выполнения законных действий в интересах восстановления прав кредиторов в процессе признания банкротства;

– правовое выражение лиц, осуществляющих регулирование действий должника в рамках реабилитации его платежеспособности и продолжения деятельности;

– фактическая возможность и степени соответствия, субъективно-объективной оценки возможности восстановления платежеспособности должника.

Набеева Н.Г. [59] введены новые понятия: банкротный иммунитет и фактор сублимации и управления:

- банкротный иммунитет дает юридическому или физическому лицу возможность бороться с действиями недобросовестных управляющих, владельцев собственности или посредников, направленными против интересов кредиторов и влияющими на способность погашать обязательства;

- фактор сублимации и управления – это действия заинтересованных лиц среди управляющих, собственников или третьих лиц, направленные на сознательное развитие факторов банкротства мультипликативного характера.

Под схемой преднамеренного организационного кризиса автор понимает комплекс бессмысленных процессов экономического характера, направленных с целью несостоятельности должника. Данные действия включают: систематические меры, организацию мер в рамках вывода капитала, увеличением обязательств с участием определенной группы зависимых лиц, использование компаний – однодневок.

По мнению Набеевой Н.Г. специфической характеристикой преднамеренного организационного кризиса является рост комплекса мер, отражающихся в финансовой деятельности и экономическим состоянием предприятия.

Характеристики данной концепции включают:

- расширение комплекса действий финансового и экономического характера;

- совокупность взаимосвязанных действий, направленных на необходимый результат;

- реализации финансового плана схемы;

- расширение круга организаторов преднамеренного организационного кризиса, представляющих посредников, не являющихся управляющими или собственниками юридического лица;

- чтобы сообщить кредиторам о нанесенном ущербе, была определена неспособность, полностью погасить кредиторскую задолженность.

Руднев М.Ю. [70] в своих исследованиях проводил диагностику преднамеренного организационного кризиса, которая представляет совокупность методов и инструментов, применяемых с целью раскрытия деятельности управляющего компанией, либо третьих лиц, для искусственного создание на предприятии состояния банкротства. Ключевой целью создания условий искусственного кризиса является уклонение от исполнения финансовых обязательств, реализация личных интересов, возможность передела имущества. Совершенствование диагностических мер способствует повышению уровня многоуровневой экономической безопасности.

Внедрение диагностической системы преднамеренного организационного кризиса способствует расширению институциональных возможностей комплексного обеспечения экономической безопасности страны, так как ее функционирование значительным образом повлияет на повышение стабильности экономических отношений.

Рыковым Д.А. [53] разработана классификация фактов противоправности, повлиявших на возникновение состояния организационного кризиса субъекта бизнеса в зависимости от неправомерного вывода активов, формирования безосновательной кредиторской задолженности, общих управленческих действий умышленного характера. Указанные критерии позволяют детализировать цели фиктивной кредиторской задолженности:

- возбуждение процедуры через физическое или юридическое лицо с целью получения выгоды для заявителя;

- объединение кредиторов с целью получения контроля над процедурным содержанием несостоятельности;
- получение условий первоочередного погашения долга, его фальсифицированного увеличения;
- контроль над имуществом должника.

В рамках совершенствования законодательства данное обобщение основано на оспаривании сделок искусственного характера, что приведет к более эффективной борьбе с влиянием недобросовестных лиц на реализацию процедур признания организационного кризиса (банкротства).

Таким образом, содержанием ситуационного (фактологического) подхода к описанию организационного кризиса являются следующие положения:

- изучение ситуационных особенностей наступления состояния организационного кризиса, обусловленные спецификой производственного цикла и финансовых операций;
- классификация и оценка факторов и условий, повлиявших на наступление ситуации организационного кризиса;
- статусные особенности деятельности предприятия-должника,
- отраслевые факторы, повлиявшие на возникновение состояния организационного кризиса предприятия;
- умышленность действий лиц, принимающих решения, повлиявшая на возникновение ситуации организационного кризиса.

## *2. Процессный (процедурный) концептуальный подход.*

Алферова Л.М. [27] внесла свой личный вклад в науку, разработав и изложив новые концепции научного характера: «конкурсная правосубъектность», «упрощенная процедура в отсутствие гражданина», «банкрот-абсенс», также аргументировав их значимость развитию науки.

Категория «правосубъектность в сфере организационного кризиса» — это права и обязанности должника в соответствии с нормативно-правовым и экономическим содержанием статуса, возникшие вследствие наступления организационного кризиса (несостоятельности) и до его завершения.

Евтеев К.И. [44], исследуя возможность реализации иностранного судебного решения по привлечению к субсидиарной ответственности регулирующих должника лиц при организационном кризисе, считает, что его решение зависит от следующих факторов:

1) Наличие взаимности обусловлено отсутствием в нашей стране международных договоров по делам о несостоятельности.

2) Потенциал признания и принудительной реализации интерстициальных судебных процедур.

3) Соответствие иностранного судебного решения главным устоям основ правопорядка государства, давшего запрос, включая последствия отсутствия норм, оценки соразмерности ответственности, ее исполнения после завершения договорных сроков.

Иваненко Н.А. [47] в работе показывает, что процедура несостоятельности (банкротства) может иметь свои особенности для финансово-кредитного сектора, в связи со спецификой деятельности. Критерии данного вывода связаны с субъектным составом, условиями признания кредитной организации несостоятельной, ряд особенностей и целей, обусловленных публичным характером процесса. В данном случае автор предлагает закрепления статуса с момента начала конкурсного управления в целях защиты прав кредиторов, прозрачности и контролируемости процесса.

Козырский Д.А. [51] констатирует, что нормативно-правовые аспекты наступления состояния организационного кризиса связаны с охранительными правоотношениями и имеют ряд целей: принудительно осуществление регулятивных действий, восстановление нарушенных обязательств, достижение экономического равновесия (по возможности) вследствие максимального удовлетворения требований кредиторов.

По мнению автора, процессуальные правоотношения обусловлены субъектным составом лиц арбитражного процесса, включая суд, в полномочия которого входит также совершение значительного числа процессуальных действий. Характер данных правоотношений является противоречивым, так как

они представляют собой продолжение правоохранных правоотношений в контексте принудительного исполнения норм нормативных правоотношений, предопределения зависимости охранительного правоотношения по всем его составляющим от нарушенного регулятивного правоотношения.

Османовой Д.О. [65] были уточнены следующие поведенческие аспекты, имеющие правовые последствия:

1. Определено, что может иметь факт злоупотреблением состоянием организационного кризиса в целях выгоды и получения необоснованных преимуществ, без учета во внимание интересов остальных. Представленная форма альтернативного поведения негативной формы в соответствии с пунктом 1 статьи 10 Гражданского кодекса РФ представляет «иную форму», что объясняется рядом причин:

- в процедуре несостоятельности задействовано большое количество участников, действующих в рамках законодательства, но, при этом стараясь обойти правовые положения в своих собственных интересах. Ввиду ограниченности ресурсов, позволяющих получить собственные выгоды, формируется правовой эгоизм, предвзятость, которая выражается в поведении, далеком от добропорядочных действий. Данный факт является основным отличием от исполнения гражданских прав лишь с умыслом навредить другим.

- В отличие от внеправовых актов, злоупотребление организационным кризисом является законным поведением. Субъекты процесса хотят, чтобы их поведение, отличающееся непорядочностью, было бы законным, таким образом, фактора противоправности, как и в случае обхода закона, не существует. Нормы ГК РФ регламентируют отказ от судебной защиты при наличии факта данного поведения. Иными словами, оно хоть и законно, но менее защищено, так форма, в которой оно проявляется непозволительна.

2. Злоупотребление при несостоятельности не преследует цель навредить другому лицу, вред причиняется как следствия ряда неприемлемых действий. Причинение вреда не является признаком злоупотреблений, а является условием использования (или неиспользования) средств противодействия такому

поведению.

Недобросовестное поведение в ходе процедуры несостоятельности объясняется тем, что лицо преследует свои выгоды, не вникая в проблемы остальных лиц и то, каким образом на них отразится его негативное поведение.

3. Производство по делу о несостоятельности (производство по делу о банкротстве) представляет собой сложный механизм для достижения баланса разнонаправленных интересов сторон, участвующих в этой процедуре.

Представленный механизм выполняет несколько функций:

- устранение сомнительных и неустойчивых элементов, действия которых провоцируют высокий уровень риска для других субъектов, создающих ситуацию повышенного риска для остальных участников гражданских правоотношений;
- финансовую реабилитацию участников процесса, испытывающих финансовые трудности, но имеющие потенциал восстановить свою деятельность.

Подольским Ю.Д. [68] рассматривались процессуальные особенности обособленных споров по делам о несостоятельности, связанные с реализацией субъективных имущественных прав и основным спорным правоотношением. При организационном кризисе юридические факты, включенные в состав основных процессуальных правоотношений, трансформируются в условия формирования частично независимых правоотношений.

Автор также аргументировал обратную взаимосвязь: рассмотрение отдельного судебного процесса влияет на изменение и, в целом, на динамику основных процессуальных правоотношений.

Характерными чертами процессного (процедурного) подхода к организационному кризису являются:

- анализ организационных поведенческих факторов, повлиявших на ситуацию организационного кризиса;
- содержание процессуальных основ реализации процедуры организационного кризиса, включая отдельные факты злоупотребления поведением;

- процедурные особенности организационного кризиса, обусловленные отраслевыми факторами принадлежности предприятия-должника.

3. *Институциональный (экономические и юридические институты) концептуальный подход.*

Бакулиной А.А. [30] разработаны теоретические положения, и методологические основы оценки объектов собственности с учетом ограничений прав собственности на объект недвижимости, реализация которых гарантирует стабильность частного и государственного сектора экономики в части финансового обеспечения. Автором также обоснованы теоретико-методологические принципы к оценке стоимости объектов собственности с учетом ограничений имущественных прав на объект недвижимости, при учете рисков целей эффективного применения финансовых ресурсов. В контексте представленных принципов, были сформированы новые направления теории собственности, основанные на ее системном описании как результата производственно-экономических отношений, что позволяет применять комплекс методов стоимостной оценки, то есть определена методическая платформа юридической категории. Выделена финансовая функция, в соответствии с которой выделение объектов собственности с учетом ограничений прав собственности на объект недвижимости, как из-за специфики определенной рыночной ниши недвижимости, сформирует необходимость государственного регулирования, тем самым привлекая новые финансы в бюджет государства.

Определение данных методических подходов к оценке недвижимости, с помощью которых деятельность оценщиков собственности была классифицирована, способствовало росту качества стоимостной оценки данных объектов ввиду специфики представленных категорий, обуславливающую конечную цену объекта.

Ершов Д.В. [45] определяет влияние специфики правового регулирования институтов несостоятельности на порядок проведения электронных аукционов через авторскую правовую модель их проведения. Автором разработано понятие

электронных торгов, включающее аналогичные характеристики традиционной формы торгов, и непосредственно специфичные особенности торгов электронного формата в рамках процедуры несостоятельности.

Электронные торги представляют юридическую процедуру, направленную на определение продажной стоимости имущества должника и стороны сделки, реализация которого создает сложную развивающуюся систему правоотношений, которые возникают, меняются и завершаются между субъектами торгов в процедурах несостоятельности через применение электронной платформы глобальной сети, с обязательной квалифицированной электронной подписью [45].

Автор разработал правовую модель проведения торгов для использования в процедурах несостоятельности, в которой соотношение задач, сроки выполнения функций обеспечиваются разовым сочетанием элементов торгов на повышение и торгов на понижение при сохранении состязательного характера разбирательства.

В рамках представленной модели важную роль играет спрос потребителей на собственность, представляющую предмет торгов, модель считывает его изменение и может модифицироваться в контексте повышения торгов в случае подачи нескольких заявок на участие в торгах, заключить соглашение с одним участником, при подаче единоличной заявки, уменьшить стартовую цену продажи, если нет ни одной заявки. Данная модель оптимальна также при электронных торгах в рамках процедуры несостоятельности, допуская реализацию собственности должника по предельной цене на конкурентной основе в довольно быстрый период.

Игнатенко А.С. [48] доказывает абсолютную правовую природу обязанности работодателя по выплате заработной платы персоналу, даже на стадии организационного кризиса и объективного банкротства предприятия. В рамках теории признания заработной платы автор предлагает внести корректировки в положения трудового законодательства по защите трудового права требований работников в условиях неплатежеспособности методами защиты, закрепленными в других областях права. Рекомендовано упорядочить порядок подачи жалоб персонала по выплате отпускных и заработной плате для внесения их в реестр

требований кредиторов в контексте процедур, через воздействие на них норм, применимые к категории кредиторов.

Сайфуллиным Р.И. [71] предложено выделять два вида тождественности: абсолютную и относительную. Абсолютная тождественность – это равенство совокупной стоимости денежного обязательства поручителя и основного должника. Относительная тождественность представляет тождество условий, определяющих механизм расчета денежного обязательства, включая размер кредита, процентов, штрафов и так далее. При этом идентичность конечной стоимости финансового обязательства поручителя и основного должника при таком подходе не обязательна.

Отличие между этими подходами выражается только в случае организационного кризиса и объективного банкротства основного должника. В абсолютном выражении предполагается, что поручителем могут быть возражения против требования кредитора, на которое должник имеет право в связи с его несостоятельностью. Когда поручитель не получает такой возможности, в силу вступает торой подход.

Автор классифицирует существующие формы субсидиарного поручительства исходя от условий предъявления требований к поручительству, отмечая следующие виды - мягкое и строгое. Мягкая форма субсидиарного поручительства предполагает одновременное взыскание долга и с основного, и с субсидиарного должников, тогда как при строгом субсидиарном поручительстве взыскание может иметь только последовательную форму, предполагающую полное взыскание долга с основного должника.

Суханова М.Г. [78] в своем исследовании дала определение понятию «неплатежеспособность работодателя». Неплатежеспособность работодателя – это неспособность работодателя выполнить свои финансовые обязательства в рамках выдачи заработной платы и выходных пособий работникам его предприятия своевременным образом в рамках норм, установленных внутренним порядком организации и трудовым соглашением, вследствие нехватки финансовых ресурсов.

Автором также обосновано, что для того, чтобы своевременно обезопасить работников персонала от задержек выплат, следует заранее определять признаки неплатежеспособности работодателя, через постоянную оценку его систематического мониторинга финансового положения, которое выражается в показателях его текущей платежеспособности. Проводить такого рода мониторинг автор рекомендует специализированным подразделениям Федеральной службы по труду и занятости - Управлению по мониторингу финансового состояния работодателя.

Особенностью институционального подхода является освещение широкого круга вопросов, связанных с проблематикой влияния ситуации организационного кризиса на социально-экономические системы и отношения:

- причинно-следственные обстоятельства возникновения проблемной задолженности и дальнейшее ухудшение экономического состояния предприятия;
- экономические и рыночные факторы снижения эффективности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса;
- методы и механизмы поддержки экономических субъектов на региональном и отраслевом уровне;
- конкурентные факторы развития малого и среднего бизнеса;
- технологические и цифровые тенденции развития экономических систем.

#### *4. Системный (кризисный) концептуальный подход.*

По мнению Балбековой О.А. [31] несостоятельность – это неумение рационально воспроизводить финансовые ресурсы в рамках эффективной деятельности финансового, операционного, инновационного и инвестиционного характера, либо несостоятельность – это неспособность своевременно реализовать долговые обязательства.

Системная несостоятельность коммерческой организации, по мнению автора, представляет несоответствие между экономическими ресурсами и их потребностями, которая образуется вследствие влияния факторов экономической, финансовой и правовой несостоятельности и приводит к снижению

положительного эффекта развития деятельности и организационному субъектов бизнес-среды.

Системная несостоятельность предприятия выражается вследствие взаимовлияния факторов экономической, финансовой и юридической несостоятельности, что ведет к нестабильной деятельности. Таким образом, автор подчеркивает необходимость комплексного подхода к формированию методического обеспечения диагностики системной несостоятельности, где в первую очередь, необходимо определить многогранные аспекты несостоятельности в контексте реализации антикризисных мер.

По мнению Балбековой О.А. диагностика системной несостоятельности включает экономический анализ, раскрывающий аспекты экономической и финансовой несостоятельности, а также эффект мер, при котором ресурсный потенциал предприятия рационально классифицирован в рамках воспроизводства и реализации обязательств перед кредиторами. В качестве инструмента информационной поддержки антикризисного управления диагностический анализ обосновывает потребность в необходимых ресурсах для финансового оздоровления.

Кризисный подход к организационному кризису направлен на исследование следующих направлений:

- уровни кризисных явлений в экономике, длительность их влияния на различные сферы экономической деятельности;
- цикличность функционирования экономических систем как закономерное явление;
- проблема совпадения системных кризисов различных уровней: страны, регионы, предприятия;
- алгоритмы оценки степени влияния кризисных явлений на деятельность экономических систем.

5. *Управленческий (превентивное и антикризисное управление) концептуальный подход.*

Виноградова О.С. [37] разработала более совершенную концепцию методов прогноза развития кризисов в банковской сфере в России, в рамках которой:

- выявлены бинарные переменные, обладающие высокой степенью содержательности для прогнозирования вероятности кризиса в российском банковском секторе;

- была создана и протестирована регрессионная модель для среднесрочного распознавания вероятности банковского кризиса в нашей стране, которая доказала свою высокую эффективность;

- определены показатели-знаки сигнального подхода в рамках прогнозирования банковских кризисов, наиболее актуальные в применении непосредственно в нашей стране;

- на основе ситуационного состояния экономики РФ предложен более совершенный алгоритм комплексного применения подходов, прогнозирующих возникновение в нашей стране.

Также автором разработан алгоритм оценки степени влияния нарастающих финансовых рисков в период кризиса на устойчивость российских коммерческих банков, основанный на использовании интегральных показателей, с учетом особенностей функционирования кредитных организаций в нашей стране.

Виноградова О.С. разработала подход к измерению предельного влияния финансовых рисков на деятельность отечественных коммерческих банков в кризисный период, а также рекомендации по совершенствованию системы превентивного антикризисного управления рисками. Данные рекомендации включают меры, особенно влияющие на поддержание устойчивости кредитной организации в части финансовых рисков.

Копелев И.Б. разработал подход к описанию системы взаимосвязей между факторами финансовой среды, где определил и математически описал отношения между внутренними и внешними факторами риска в контексте несостоятельности. Также автором построены уравнения регрессии, с помощью которых стало возможным изучать изменения финансового состояния организации на основе

прогнозируемых значений внешних факторов финансовой среды [54].

Использование данного подхода для выявления внешних факторов финансовой среды, обладающих высокой прогностической способностью прогнозировать риск финансовой несостоятельности предприятия, позволило определить коэффициент монетизации и курс доллара как статистически значимых внешних факторов.

Львовой Н.А. [56] были предложены рекомендации по оценке реабилитационного потенциала неплатежеспособных предприятий исходя из предположения, что неспособность своевременно вносить платежи и рационально распределять расходы, неприемлемо даже имея резерв восстановления платежеспособности. Такое разрешение полностью соответствует характеристикам современного института несостоятельности и механизму частных случаев организационных кризисов и объективного банкротства, особенно принимая во внимание важную роль, которую играет своевременная оплата долга, несмотря на уровень финансовых ресурсов предприятия. Автор разработал концепцию преднамеренного организационного кризиса, фундаментальные и прикладные исследования которой особенно востребованы в странах с развивающейся рыночной экономикой.

Маликов А.Ф. [57] доказал, кроме стандартной задачи конкурсного права, представляющей наиболее полное удовлетворение требований кредиторов, особое значение имеет цель реабилитации должника. Восстановительные процедуры преследуют цель восстановить финансовые ресурсы предприятия и возобновить его дальнейшую деятельность, при полном кадровом составе предприятия. Цель уберечь предприятие от ликвидации отвечает сложным современным тенденциям социально-экономических отношений, когда значимость процедур финансового восстановления прямо взаимосвязана с ростом ценности предприятия, как основного объекта воздействия реабилитационных процедур в связи, с чем разработано универсальное понятие реабилитационных процедур.

Каждый из рассмотренных концептуальных подходов характеризуется

определенными преимуществами и особенностями, которые должны использоваться при формировании антикризисного управления на предприятиях малого и среднего бизнеса (таблица 5).

Таблица 5 – Характеристика концептуальных подходов к антикризисному управлению предприятиями малого и среднего бизнеса

Ученые	Преимущества и недостатки	Методическое обеспечение
<b>Ситуационный</b>		
Белякова Е.Г., Бырбыткин А.А., Гаврилова Н.А., Галкин С.С., Кравченко А.А., Набеева Н.Г., Руднев М.Ю., Рыков Д.А., Арошидзе А.А.	Учитывает конкретную совокупность факторов влияния на субъект МСБ, структуру и приоритет ресурсного обеспечения, но не позволяет установить связи и зависимость от условий внешней среды	Финансово-экономические коэффициенты, показатели финансовой устойчивости, эффективности использования ресурсов, критерии отраслевой устойчивости, оценка конкурентных преимуществ
<b>Процессный</b>		
Алферова Л.М., Евтеев К.И., Иваненко Н.А., Козырский Д.А., Кошелева Т.Н., Османова Д.О., Подольский Ю.Д., Барабина М.П.	Детализирует этапы и причины негативного влияния по каждому бизнес-процессу, обеспечивает формализацию антикризисных мер, ответственности управляющих, но не позволяет глубоко оценивать ситуацию в целом и выработать единый стратегический подход	Показатели ресурсной эффективности, производительности труда, выработки, параметры функционирования оборудования, рентабельность, включая центры ответственности, формирования затрат, прибыли, структурные подразделения
<b>Институциональный</b>		
Бакулина А.А., Барабина М.П., Ершов Д.В., Игнатенко А.С., Сайфуллин Р.И., Суханова М.Г., Мерзлов Д.И., В.А. Золотова, Созинова А.А., Горохова П.А., Гладов И.В., Ряховская А.Н., Широков С.С.	Исследование параметров внешней среды полезно для рыночных стратегий, коммуникационных сетевых связей, но внешние институты являются ориентиром адаптации, а не объектами воздействия антикризисных мер	Применение стандартных финансово-экономических показателей и коэффициентов расширено и дополнено критериями отраслевой, рыночной макроэкономической оценки
<b>Системный</b>		
Балбекова О.А., Бондарев Н.С., Водолажская Е.Н., Суровнева А.А., Бушина Ф., Зуб А.Т., Овсянников В.С., Негашев Д.С., Ильин А.С., Парфенчук Л.М.	Развитие кризиса на различных уровнях управления расширяет горизонты планирования и превентивного реагирования, но недостаточный учет ресурсного обеспечения сужает область его применения для бизнеса	Оценка вариантов финансовой устойчивости и прогнозирование вероятности банкротства, коэффициенты анализа финансовых результатов, деловой активности, платежеспособности

Управленческий		
Виноградова О.С., Копелев И.Б., Львова Н.А., Маликов А.Ф., Нестерова О.С., Контаурова К.А., Суразаков В.Э., Туктарова П.А., Кондратьева К.В., Сычева-Передеро О.В., Л.А. Бернстайн, Ю.Бригхем, Дж.К.Ван Хорн, Л.Лапенский, Б.Райан, С.Э. Хэлферт, Гапенски, Празанн, В.Б. Хикман, Э.С. Балкаен, Д. Харриган, Р. Смит, Р. Мертон, Ю. Бригхэм, Дж.А. Олсон	Влияние внутренних факторов и условий необходимо для выбора и реализации эффективных антикризисных мер, но без учета изменений внешней данные меры могут оказаться безрезультатными	Коэффициенты рентабельности, ликвидности, финансирования, прогнозирования банкротства, обеспеченности собственными средствами, автономности

Источник: составлено автором на основе [32; 41; 63; 72; 82; 94; 109; 112; 114; 115; 123; 165; 169; 181; 194; 195]

Каждый из концептуальных подходов вносит ценный вклад в развитие теории антикризисного управления для субъектов малого и среднего бизнеса. Значимость методического обеспечения заключается в вариативности предлагаемых показателей, которые можно адаптировать для уровня предприятия. Большинство применяемых методик связано с традиционными коэффициентами определения вариантов финансово-экономического состояния, вероятности банкротства, направлены на анализ балансовых данных, что сужает возможности превентивного менеджмента. Необходимо учитывать преимущества и недостатки каждого подхода при формировании теоретической модели механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса, так как ее структурные элементы будут определять состав информации для оценки его результативности.

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

Актуальность внедрения механизмов антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса определена государственными стратегическими целями и задачами по увеличению его доли в ВВП. Решение

поставленной задачи зависит от успешности адаптации к кризисным явлениям на основе развития механизмов антикризисного управления, обладающих универсальными чертами и высокой результативностью [149].

Развитие механизмов антикризисного управления становится востребованным в различных видах экономической деятельности по ряду причин:

- 1. Обеспечение национальной безопасности.*
- 2. Достижение стабильности развития региональных социально-экономических систем.*
- 3. Повышения эффективности программно-целевого подхода на различных уровнях системы управления.*

Рассмотренные причины лежат в основе нескольких уровней антикризисного управления: глобальный (национальный), территориальный (отраслевой), локальный (предприятие). Эффективность антикризисного управления обусловлена качеством механизмов на каждом из перечисленных уровней, где предприятие является относительно самостоятельным экономическим субъектом.

Наиболее распространенные теоретические подходы к пониманию сущности механизмов в экономике представлены в таблице 6. Понятие механизм нередко фигурирует в процессе, поскольку имеет информативное содержание и выполняет задачу преобразования ресурсных и энергетических элементов системы. По итогам проведенного исследования подходов и концепций «механизм», необходимо выделить виды механизмов, отличающиеся сущностью и характеристиками.

Данная типология механизмов универсальна и может быть использована, как в гуманитарных, так и в технических науках. Модель экономико-организационного механизма акцентирует внимание на основных процессах и технологиях, в связи с изменением которых происходит реорганизация и преобразование ресурсного потенциала предприятия [128].

Анализируя научную литературу, можно отметить, что встречается множество упоминаний различных механизмов, однако в научных работах содержание данного понятия недостаточно конкретизировано. Обобщая подходы

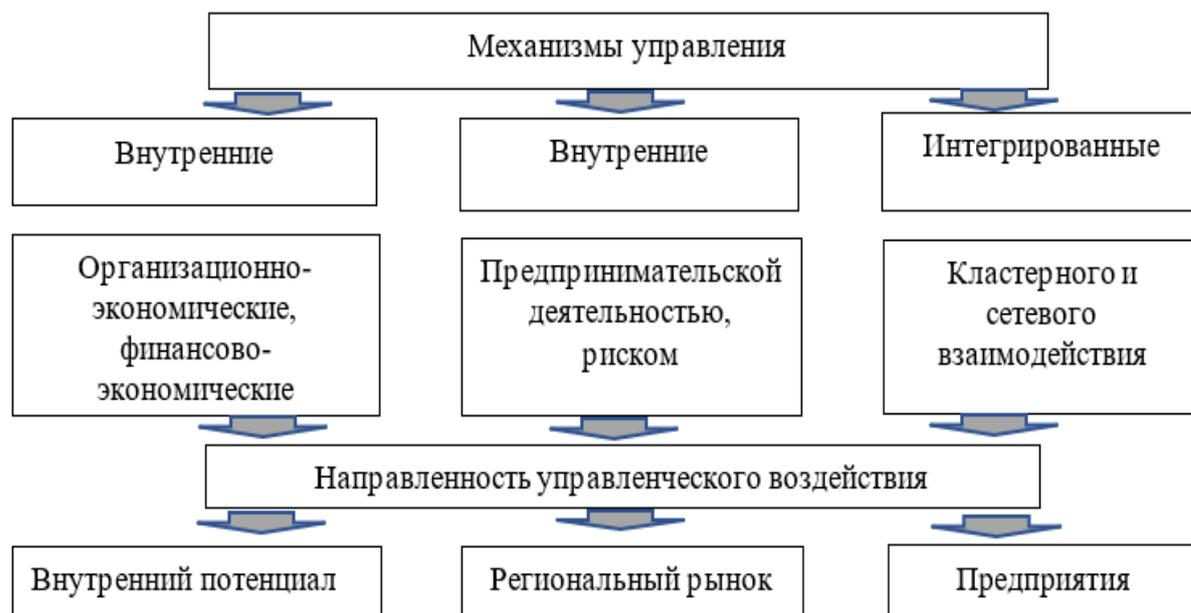
ученых, можно представить классификацию механизмов управления экономическими системами (рисунок 4).

Таблица 6 – Подходы к трактовке понятия экономического механизма

Авторы подхода	Научно-теоретическое содержание
Структурный (системно-организационный) подход (Абалкин Л.И.)	Проводился анализ экономического механизма плановой экономики, проявляющегося на разных уровнях. Вследствие формирования данного подхода понятие механизма стало применяться при характеристике функционирования и состояния сложных систем. Преимуществом является универсальность, однако он недостаточно адаптирован для уровня субъекта бизнеса как социально-экономической системы, имеющей свои закономерности.
Информационный подход (Гурвиц Л., Майерсон Р., Маскин Э.)	Ученые внесли огромный вклад в теорию экономических механизмов. Информационный подход отличается тем, что применяется математический метод оптимальной стратегии, в котором роль механизма – это обеспечение передачи информации в процессах экономики. В данном подходе не учитываются объективные факторы, особенности и предпочтения процессов в экономической сфере.
Функциональный подход (Кульман Л.)	Механизм – это взаимосвязь, возникающая между разными процессами экономики на определенных началах и исходных установках. Объем механизмов можно рассчитать, умножив количество побуждений на все экономические взаимосвязи системы. Таким образом, механизмы непосредственно зависят от количества взаимосвязей в системе, и, соответственно, от поставленных установок.
Комбинированный, подход (Чаленко А.Ю., Слепов В.А, Бурлачков В.К., Орлов К.В.)	Объединены процессный подход, в котором представлена стадийность управления, реализуемая на основе механизма как совокупности ресурсов, информации, ответственных лиц и интегрированный, как формализация различных способов и методов вовлечения в производство разнообразных ресурсов, зависящих от субъективных факторов управления.
Интеграционный (кластерно-сетевой)	Управление осуществляется на основе консолидированного ресурсного потенциала совокупности субъектов бизнеса, объединенными общими целями, задачами и результатами. Субъект управления является коллективным, включает представителей высшего менеджмента кластерно-сетевого ядра.

Источник: составлено автором на основе [26; 28; 50; 63; 69; 75; 82; 85]

В настоящее время придается большое значение компромиссным формам взаимодействия бизнес-единиц и органов власти в механизме управления, в данном случае имеет место компонент интеграции и взаимосвязи внутренних возможностей предприятий малого и среднего бизнеса с внешней средой.



Источник: разработано автором

Рисунок 4 – Классификация механизмов управления экономическими системами

Механизм управления бизнес-процессами – это комплекс организованных системных и функциональных элементов, обеспечивающих целевую и эффективную реализацию процесса управления коммерцией.

Взаимодействие бизнес-структур с государственными органами исследуется в научных трудах, как в рамках государственно-частного партнерства, так и в рамках механизма контроля и совершенствования бизнес-процессов.

Механизм государственного управления коммерческой деятельностью представляет процесс исследования нормативных правовых актов. Механизм процесса исследования нормативных правовых актов реализует контроль через совершенствование уровня качества институциональной среды, и формирование оптимальных условий деятельности коммерческой сферы.

Необходимо также рассмотреть еще один вид управленческого механизма – механизм управления предпринимательским риском – это процесс подготовки и реализации мероприятий, целью которых является снижение негативных последствий нецелесообразного развития событий в процессе реализации решений, принимаемых предпринимателем.

Экономико-организационный механизм управления рисками – это комплекс форм, методов, правовых, организационных и экономических инструментов управления, обеспечивающих стабильное развитие предприятия.

Представленная теоретическая база является основой для синтеза термина «управленческого механизма» (таблица 7).

Таблица 7 – Классификация подходов к концепции «механизм управления»

Авторы	Содержание понятия	Преимущества и недостатки подхода
Л. С. Зеленцева	Механизм управления — это комплекс взаимоотношений, форм, методов и инструментов, через которые реализуется деятельность производственно-экономической системы.	Позволяет описывать систему, создавая ее упрощенную модель; не задействует функции как важное условие результативности управления.
А.Ю. Никитаева	Управленческий механизм контроля представляет ключевой элемент управленческой системы, через который происходит влияние на факторы, определяющие результативность достижения целей системы управления. Управленческий механизм контроля — это комплекс методов, средств, инструментов, технологий и элементов воздействия на объект управления с целью реализации обозначенных задач в комплексе с ресурсным потенциалом предприятия	Позволяет детализировано регулировать формы, методы и средства контроля; не учитывает другие функции управления, влияющие на итоговые результаты.
А.М. Омаров	Механизм управления задуман как способ организации, в том числе гарантии деятельности подсистемы управления, направленный на реализацию задач системы.	Описывает связь задач с организацией функциональных усилий по их достижению; отсутствует фактор инструментального обеспечения.
Ю.А. Тихомирова	Механизм управления – это процесс скоординированного влияния участников процесса на реальные социальные факторы.	Описывает субъектный вклад в соответствии с процессами управления; не учитывает ресурсную обеспеченность процессов.
А.А. Гибадуллина	Механизм управления идентифицируется с механизмом управления организацией, представляющим систему методов и инструментов с целью создания и контроля взаимоотношений субъектов с внутренней и внешней средой.	Наиболее полно характеризует управление организации как необходимую связь внутренней и внешней среды; не отражено целеполагание функционирования системы.

Ю. Лысенко, Г.М. Скударь, Г.В. Астапова, А.В. Козаченко, И. В. Мограчев, А. Д. Кухарук	Механизм управления – это экономико-организационная категория, рационально управляемая система взаимосвязанных факторов, являющихся комплексом организационных и экономических инструментов воздействия на объект для преобразования его состояния или импульса на внешние факторы влияния. Включает: функции, процессы, органы, практический и научный опыт управления.	Достаточно полное и сбалансированное определение; не отражен ресурсный фактор.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

Источник: составлено автором на основе [26; 28; 50; 63; 69; 75; 82; 85]

Данные определения объединяет общие элементы, рассматриваемые всеми авторами, определяя механизм управления коммерческой деятельности как комплекса ряда элементов и инструментов, влияющих друг на друга. В рамках взаимосвязи и взаимозависимости всех элементов механизма управления, целесообразно воспользоваться системным подходом для раскрытия более глубокой сущности данного понятия.

Приведенные термины достаточно точно отражают содержание понятия механизма управления социально-экономическими системами, к которым относятся предприятия малого и среднего бизнеса. Рассмотрим особенности данного термина с учетом содержания антикризисной деятельности.

По Л.Н. Бражниковой [94], механизм антикризисного управления направлен на поддержание устойчивости предприятия на основе «сигнал – реагирование» до возвращения к необходимым параметрам функционирования. В этом случае выделена взаимосвязь внешней среды с внутренними мерами антикризисного реагирования и системой показателей, которых необходимо достичь.

А.Т. Зуб, С.С. Кузьмин [114; 115] под механизмом антикризисного управления понимают поддержание организационной адаптации и нейтрализации негативных факторов влияния на основе мобилизации ресурсов, прежде всего человеческих. Здесь акцент сделан на способности управления как основной ресурс бизнеса, выделение ресурсного фактора как условия адаптации.

Т.Н. Кошелева [137] считает, что антикризисный механизм направлен на обеспечение устойчивости модели управления, включая прогнозирование и

проектирование; накопление ресурсов и формирование инфраструктуры; ресурсное перераспределение и оптимизация для достижения динамической устойчивости. В подходе отражены этапы процесса управления и выделен ресурсный фактор как универсальный критерий устойчивости управления.

*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.*

Достаточное количество научных работ, описывающих состояние кризиса субъектов бизнеса при относительно благоприятных внешних условиях рассматривают стадии жизненного цикла предприятия, при котором его наступление может быть закономерным. В это случае прекращение деятельности и несостоятельность обусловлены такими факторами, как неспособность адаптации к потребительскому спросу, моральное устаревание продукции, неэффективное использование ресурсного потенциала, низкая конкурентоспособность.

В данном случае надо рассматривать антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия:

– Эффективная деятельность — уровень рентабельности предприятия, когда доход обеспечивает создание финансового потока, достаточного для возмещения всех расходов предприятия, при этом сохраняя стабильный чистый доход.

– Стабильная деятельность – доходов предприятия достаточно для покрытия всех финансовых расходов, однако чистой прибыли не остается.

– Убыточный бизнес (признаков несостоятельности нет): полученный компанией доход не покрывает всех финансовых расходов, расходы предприятия при таком положении покрываются накопленными или ликвидными активами предприятия.

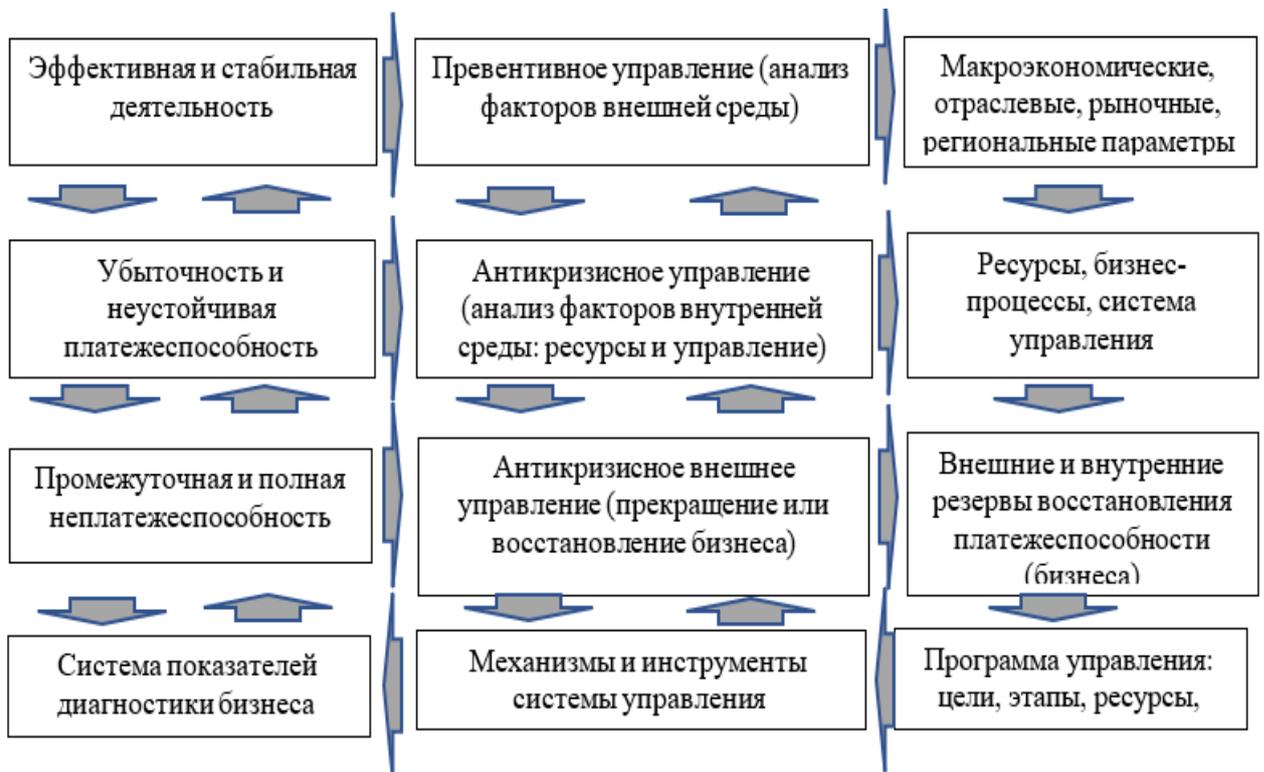
– Неустойчивая платёжеспособность – ни доход предприятия, ни накопленные ликвидные активы не покрывают расходы фирмы. Погасить финансовые обязательства предприятие, в данном случае возможно только

используя неликвидные активы, но при этом требуется немало времени для перевода их в ликвидную форму.

– Промежуточная неплатёжеспособность – низкий уровень дохода, не способный покрыть финансовые обязательства предприятия, отсутствие ликвидных активов предприятия. Данное положение можно исправить только реорганизацией управленческой структуры, что займет довольно много времени.

– Полная неплатёжеспособность – финансовый доход предприятия не покрывает никакие расходы, перспектив для деятельности не остается, вследствие чего функционирование предприятия прекращается.

Отразим взаимосвязь представленных этапов экономического состояния с мерами антикризисного управления (рисунок 5).



Источник: разработано автором

Рисунок 5 – Алгоритм взаимосвязи антикризисного управления с этапами жизненного цикла предприятий малого и среднего бизнеса

Предполагаемое состояние несостоятельности прогнозируется в рамках развития экономики, выявляется систематическим анализом при учете влияния внешних и внутренних факторов, определения наиболее проблемных зон и поиска

путей их решения через практический опыт превентивного антикризисного управления. Модель механизма управления организационным кризисом предприятий малого и среднего бизнеса представлена на рисунке 6.



Источник: разработано автором

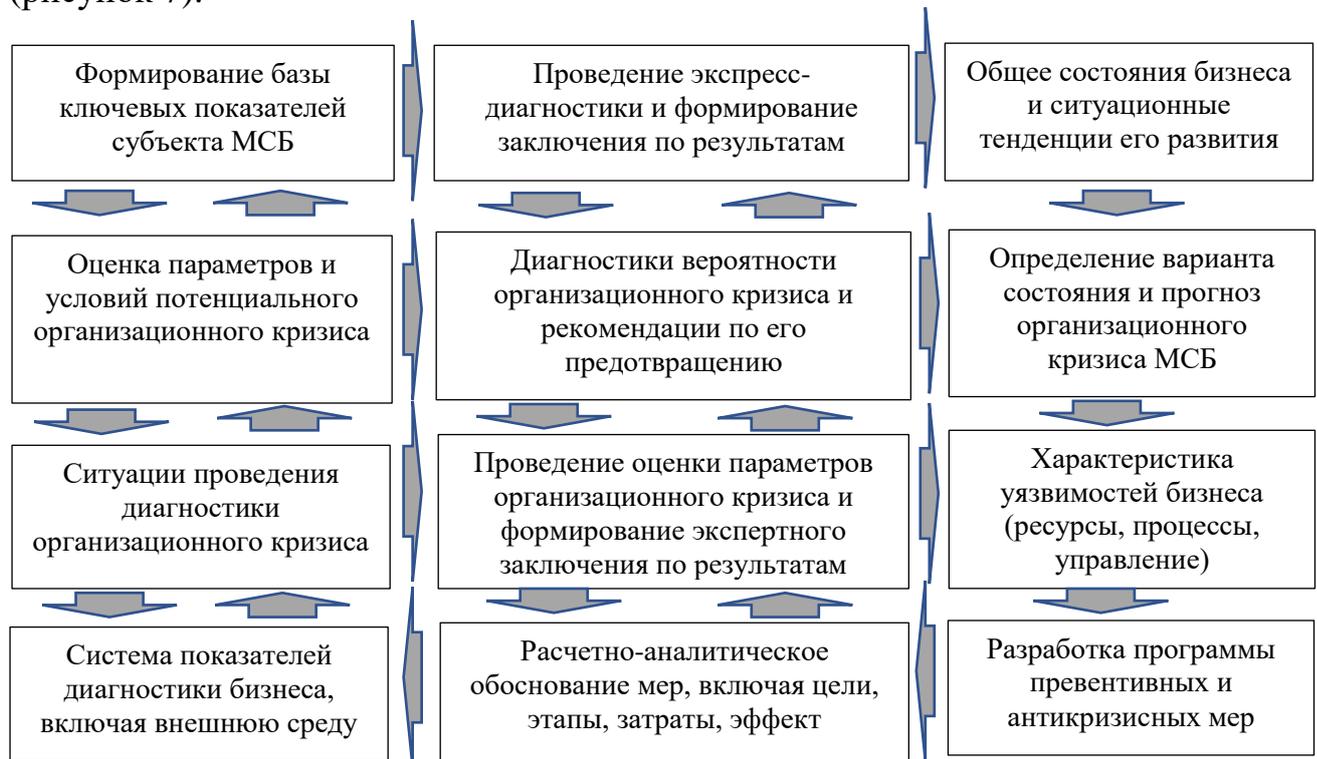
Рисунок 6 – Научно-теоретическая модель механизма превентивного и антикризисного управления организационным кризисом предприятий малого и среднего бизнеса

Данная модель механизма создана с учетом взаимодействия мер превентивного и антикризисного управления, которые в практическом применении довольно схожи в период развития кризиса. Одним из самых важных факторов предотвращения организационного кризиса предприятия, по нашему мнению, является своевременное прогнозирование развитие ситуации и принятие действенных мер. В связи с этим актуальность приобретает выбор эффективных

методических подходов к диагностике состояния субъекта малого и среднего бизнеса, поскольку в данном случае возрастает качество превентивного и антикризисного управления.

Каждый этап превентивного и антикризисного управления предполагает проведение диагностики, поскольку ухудшение состояния субъекта бизнеса происходит постепенно [123]. Выводы экспресс-диагностики являются одним из направлений диагностики, которые уточняются и дополняются другими показателями при глубоком анализе.

В ходе глубокого анализа оцениваются процессы и результаты производства, финансов и системы управления. Недостатком детальной диагностики является ее трудоемкость и необходимость привлечения сторонних экспертов, а также высокие финансовые и организационные затраты. Отразим взаимосвязь методического инструментария с процессом превентивного и антикризисного управления (рисунок 7).



Источник: разработано автором на основе [60; 65; 76; 105; 123].

Рисунок 7 – Взаимосвязь методики с процессом превентивного и антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Глубокий анализ предприятия предполагает алгоритм действий, методику, систему показателей, временные и ресурсные затраты, а также комплекс мер по оптимизации финансово-экономической деятельности объекта исследования. Экспресс-диагностика определяет проблемы предприятия, которые нуждаются в детализации. Диагностика включает оценку: общей экономической ситуации на предприятии, финансово-экономического состояния, инновационного потенциала, а также факторный анализ причин, по которым сформировались уязвимости [123].

Методическое сопровождение бизнеса и оценка предпосылок организационного кризиса направлена на предупреждение факторов риска и снижение негативных последствий их реализации. Научно обоснованная система показателей диагностики направлена на раннее обнаружение угроз, которые могут в будущем повлечь негативные финансово-экономические последствия. Соответственно, чем раньше эти угрозы будут определены, тем успешнее будет адаптация субъекта бизнеса к ним.

Этот вид диагностики является превентивным, это особенностями являются [123]:

- преимущественная оценка факторов внешней среды и анализ их влияния на финансово-экономические параметры предприятия;
- прогностический характер оценки, необходимость стратегического подхода к отслеживанию факторов внешней среды;
- учет отраслевых и территориальных рыночных факторов для субъекта бизнеса.

Применяя зарубежные методы оценки риска наступления банкротства, нужно учитывать, что после перевода возможна неоднозначная интерпретации методического аппарата и терминологии, более того, отечественные стандарты используют другие показатели [165]. Затрудняют использование зарубежных методов оценки несостоятельности отличия в определении внешних факторов: разная структура капитала, состояние макроэкономического процесса воспроизводства, иной правопорядок и информационная платформа.

## Выводы по главе 1

Первым проявлением организационного кризиса является неплатежеспособность как недостаточность ликвидных средств для финансирования текущих обязательств. Состояние несостоятельности является устойчивым, связано с несогласованностью целей, задач, потребностей производства.

В соответствии с авторским подходом организационный кризис предприятий малого и среднего бизнеса возникает вследствие несогласованности управления и производства, приводящей к устойчивой ресурсной недостаточности. В связи с этим антикризисное управление должно учитывать состояние ключевых 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

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.

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.

Сегодня у специалистов имеется глубоко разработанный механизм анализа уровня несостоятельности отечественных предприятий. Какие-то модели более подходят для диагностики определенных секторов экономики, другие - для применения экспресс-диагностики банкротства.

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

### **2.1. Финансово-экономическое состояние предприятий малого и среднего бизнеса**

Теория и практика антикризисного управления малым и средним бизнесом обусловлена изменением глобальных тенденций и укладов, оказывающих влияние на производственные циклы и закономерности различных областей материального производства и сферы услуг. На сегодняшний день справедливо утверждение о том, что малый бизнес может играть значительную роль в решении социально-экономических проблем государства, в развитых странах его вклад в ВВП достигает 80%, в России показатели существенно ниже. В сравнительно коротком отрезке экономического развития новой истории страны с 2000 годов объективно существовали обстоятельства, ограничивающие интенсивное развитие малого и среднего предпринимательства, что обусловлено структурными проблемами отраслевого и территориального формирования воспроизводственных сил, недостаточность внутреннего потенциала, прежде всего финансового, для реализации стратегических задач бизнеса.

Проанализируем динамику изменений количественных показателей субъектов малого и среднего бизнеса за 2018-2022 г. по России и федеральным округам (таблица 8).

Полученные данные свидетельствуют о том, что 2018 год до пандемии коронавируса был относительно благополучным, последовательное снижение численности субъектов малого и среднего бизнеса характеризуется устойчивым трендом, замедление которого происходит только в 2022 году, при этом общее снижение количества юридических лиц составило в двух сегментах по России снижение на 18,8% и 11,9% соответственно.

На рисунках 8 и 9 представлены отдельно показатели численности субъектов малого и среднего бизнеса по федеральным округам.

Таблица 8 – Динамика изменения количества субъектов малого и среднего бизнеса по России и федеральным округам в 2018-2022 гг., ед.

Субъект	2022		2021		2020		2019		2018		Изменение МБ		Изменение СБ	
	МБ	СБ	МБ	СБ	МБ	СБ	МБ	СБ	МБ	СБ	абс	тр	абс	тр
РФ	2248372	17622	2283401	17585	2345173	17385	2500968	16786	2 769 988	20 003	-521 616	81,2	-2 381	88,1
ЦФО	797811	6875	789085	6828	799173	6719	857791	6502	981638	8111	-183 827	81,3	-1 236	84,8
СЗФО	290225	2180	301372	2167	313107	2170	344171	1983	380150	2385	-89 925	76,3	-205	91,4
ЮФО	172208	1357	177623	1409	184468	1382	194203	1298	209868	1514	-37 660	82,1	-157	89,6
СКФО	50289	406	49888	413	47934	455	47299	396	47971	433	2 318	104,8	-27	93,8
ПФО	381738	3087	405559	3114	418231	3063	444388	3062	476159	3456	-94 421	80,2	-369	89,3
УФО	194597	1459	197794	1399	205055	1372	217914	1343	242604	1537	-48 007	80,2	-78	94,9
СФО	237010	1610	245069	1614	256361	1598	272692	1596	320955	1929	-83 945	73,8	-319	83,5
ДФО	114494	648	117011	641	120313	626	122510	606	110643	638	3 851	103,5	10	101,6

Источник: составлено по данным Федеральной налоговой службы, единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения: 10.11.2022 г.)

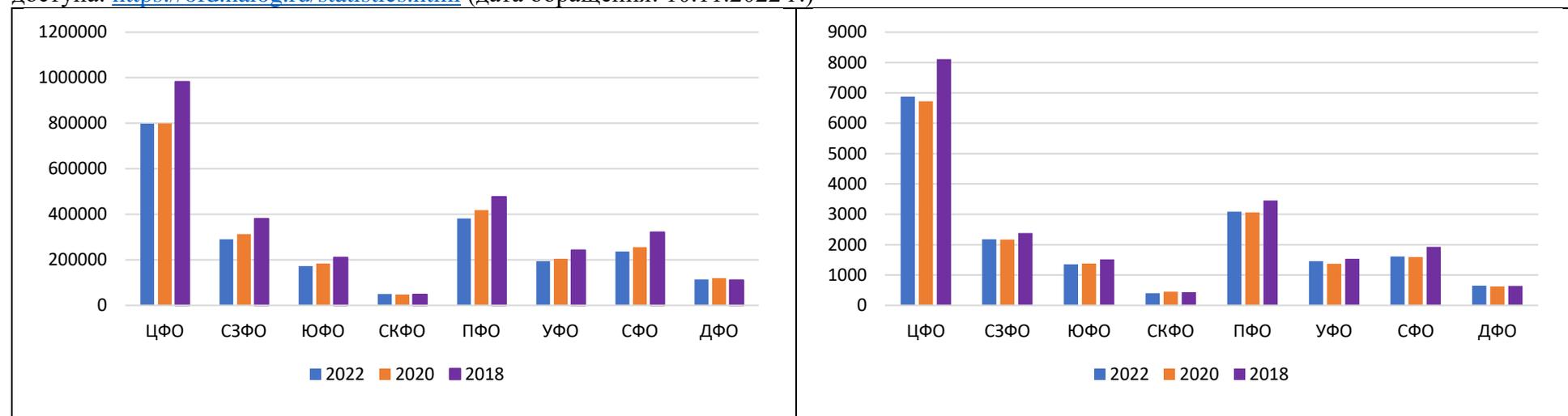


Рисунок 8 – Динамика численности субъектов малого бизнеса по федеральным округам, ед.

Рисунок 9 – Динамика численности субъектов среднего бизнеса по федеральным округам, ед.

Наибольшие темпы снижения числа предприятий малого бизнеса отмечены в Сибирском федеральном округе и Северо-Западном федеральном округе: 73,8% и 76,3%, тогда как Северо-Кавказский и Южный федеральный округ продемонстрировали наибольшую устойчивость: 104,8% и 82,1%. Близость показателей ЮФО к большинству округов приводит к заключению, что несмотря на лидирующие показатели по развитию малого бизнеса в отдельных регионах, таких как, например, Краснодарский край или Московская область, ключевым фактором стабильности остается государственная поддержка, проявляющаяся в бюджетном финансировании, дотациях и т.п.

Средний бизнес оказался более устойчивым, что соответствует общемировым экономическим тенденциям и обусловлено значительным финансово-экономическим потенциалом, оставляющим возможность для маневрирования в сложные периоды макроэкономической турбулентности. 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.

Наименьший разрыв по показателям темпов снижения количества субъектов МСП показал Центральный федеральный округ – 3,5%, наибольший 15,1% и 4,7% – Северо-Западный и Уральский ФО. В большей степени небольшая разница между падением темпов свидетельствует о незначительных разрывах внутреннего потенциала малого и среднего бизнеса. Можно сделать вывод о том, что малые компании ЦФО в целом характеризуются достаточной ликвидностью и запасом финансовой прочности, в других субъектах потенциал сегмента малого бизнеса более уязвим и испытывает нехватку ресурсов.

Рассмотрим ключевые показатели сегмента МСП за 2010-2018 гг. (таблица 9).

Таблица 9 – Динамика основных показателей деятельности малого (МБ) и среднего бизнеса (СБ) в 2010-2022 гг., включая темпы прироста 2014 к 2010 году, 2018 к 2014 году

Показатель	2022	2021	2016	2015**	2014	2013	2012	2011	2010	2014 к 2010	2018 к 2014
Число предприятий малого бизнеса, ед.	2659943	2754577	2770562	2222372	2103780	2063126	2003038	1836432	1644269	127,9	126,4
Число предприятий среднего бизнеса, ед.	13682	13309	13346	19278	13691	13684	13767	15945	25170	54,4	99,9
Среднесписочная численность работников МБ, тыс. чел.	10719,9	10854,7	10055,9	10377,6	10789,5	10775,2	10755,7	10421,9	9790,2	110,2	99,4
Среднесписочная численность работников СБ, тыс. чел.	1464,9	1499,9	1676,6	2036,6	1585,8	1630,7	1719,5	1964,4	2426,7	65,3	92,4
Среднемесячная начисленная зарплата МБ, руб.	27569	24433	21546	-	19201	17948	16711	15743	12367	155,3	143,6
Среднемесячная начисленная зарплата СБ, руб.	38395	34346	31931	-	26065	23961	21537	19824	17246	151,1	147,3
Оборот предприятий МБ, млрд руб.	53314,2	48459,2	38877	44124,3	26392,2	24781,6	23463,7	22610,2	18933,8	139,4	202,0
Оборот предприятий СБ, млрд руб.	7464,6	7452,2	7590,4	10362,7	5027,8	4717,5	4710,6	5150,4	7416,2	67,8	148,5
Инвестиции в основной капитал МБ, млрд руб.	1057,4	998,5	801,6	-	664,4	574,9	521,5	431,6	520,3	127,7	159,2
Инвестиции в основной капитал СБ, млрд руб.	374	413,1	391,5	-	284,9	274,3	209,1	262,2	209,3	136,1	131,3
Внеоборотные активы МБ, млрд руб.	43490,1	16359,9	35522,4	31165	22504,2	63724,1	19628,5	17190,2	16527,2	136,2	193,3
Внеоборотные активы СБ, млрд руб.	2566,4	2643,9	2936,2	2535,5	1833,9	1689,7	1657,2	1394,2	1232,5	148,8	139,9
Оборотные активы МБ, млрд руб.	44949,2	39092,1	56310,4	49685,6	43731,3	61358,8	18121,1	14927,6	13010,2	336,1	102,8
Оборотные активы СБ, млрд руб.	5798,2	6267,4	6125,6	6331,1	4265	3679,1	3443,9	2579,5	2185,6	195,1	135,9
Капитал и резервы МБ, млрд руб.	39733,4	11624,3	25156	21804	18891,2	18591,1	17501,4	15211,5	14631,1	129,1	210,3
Капитал и резервы СБ, млрд руб.	2091,2	1961,6	2274,6	1827,3	1222	1283,7	1267,4	987,1	850,4	143,7	171,1

Источник: составлено по данным: Малое и среднее предпринимательство в России. 2019, 2017, 2015, статистические сборники; данные Федеральной налоговой службы, единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения: 10.11.2022 г.)

\* некоторые данные статистики отсутствуют

В таблице 9 приведены абсолютные и относительные показатели развития малого и среднего бизнеса. Численность субъектов малого бизнеса увеличивается устойчивыми темпами, что свидетельствует о росте бизнес-активности граждан, повышению финансовой грамотности и улучшению условий ведения предпринимательской деятельности. Средний бизнес по численности субъектов резко выделяется 2010 и 2015 годами, что позволяет сделать вывод об устойчивости в периоды после кризисов, при этом, если в двух условных периодах рост субъектов малого бизнеса составил 27,9% и 26,4%, то в сегменте среднего бизнеса 54,4% и 99,9% соответственно. Можно говорить о том, что на такое соотношение количественного положения влияет и тот факт, что открытие малых предприятий не требует значительных ресурсных затрат. К числу средних предприятий можно отнести достаточно значительные промышленные производства, которым сложнее адаптироваться к негативным изменениям внешней среды в силу материально-технической базы, которую необходимо обслуживать, отсутствие возможностей для диверсификации деятельности и т.д.

Показатели занятости в данных сегментах бизнеса позволяют говорить, что для среднего бизнеса в целом уровень 2010 года не достигнут по ряду причин: количественное сокращение организаций и их слияние не всегда сопровождается сохранением штата сотрудников, некоторые функции становятся универсальными в силу того, что ряд работодателей не может выплачивать высокие налоги на фонд оплаты труда, уровень затрат в кризисные периоды сопровождается сокращением непрофильных видов деятельности, включая персонал, занятый в данных функциональных направлениях. Малый бизнес, напротив, улучшил свои позиции по привлечению сотрудников, отчасти положительными факторами стали льготные системы налогообложения, упрощение государственного и ведомственного контроля, либерализация условий ведения предпринимательской деятельности по многим видам экономической деятельности.

Существенный рост оплаты труда закономерно связан с макроэкономическими факторами, уровнем жизни и иными критериями, влияющим на выбор сферы занятости населения. Закономерно, что на средних предприятиях уровень оплаты труда значительно выше, поскольку масштабы их деятельности, включая выручку и размер прибыли превосходят аналогичные показатели малых предприятий, масштаб деятельности которых не оказывает никакого влияния на рынки присутствия и чаще всего составляет малую долю процента.

В совокупности оборот предприятий малого бизнеса существенно превосходит аналогичный показатель средних предприятий, но в расчете на единицу бизнеса, ситуация обратная, что также обусловлено масштабами деятельности, капитала и ресурсов, сосредоточенных на одном предприятии. Например, в 2018 году данный показатель выручки составил 2 и 54 млн. для малых и средних предприятий соответственно.

Представим расчетные данные ключевых показателей на одно предприятие (таблица 10). Можно видеть, что темпы роста внутри сегментов малых предприятий и средних предприятий являются неравномерными. Если по малому бизнесу большинство показателей увеличились практически в два раза, то средний бизнес показал рост в 3-5 раз. Особенно выделяется критерий капитала – в оценке 2018 к 2010 году увеличение составило в 4,8 раз.

Наиболее благоприятными периодами количественного роста оборота предприятий малого бизнеса стали 2015 и 2018 года, для среднего бизнеса можно выделить целый период в четыре года с 2015-2018 гг., когда выручка не снижалась ниже 53 млн. в расчете на одно предприятие. По сравнению с периодом 2010-2014 гг. рост составил более, чем в 1,5 раза.

Обращает на себя внимание тот факт, что в период с 2016-2018 гг., средние предприятия существенно улучшили свои инвестиционные возможности 2,73-3,1 млн. руб. на один субъект бизнеса. Можно сделать вывод, что после кризиса 2014 года, обусловленного введением санкций и геополитической напряженности, средний бизнес восстановился.

Таблица 10 – Динамика ключевых показателей малого и среднего бизнеса в расчете на 1 предприятие за 2010-2018 гг., %

Показатель в расчете на 1 предприятие	2022	2021	2018	2017	2016	2015**	2014	2011	2010	2014 к 2010	2022 к 2014	2022 к 2010
Оборот на 1 МБ, млн. руб.	1,76	1,53	2,00	1,76	1,40	1,99	1,25	1,23	1,15	108,9	159,8	174,1
Оборот на 1 СБ, млн. руб.	47,5	44,9	54,56	55,99	56,87	53,75	36,72	32,30	29,46	124,6	148,6	185,2
Инвестиции на 1 МБ, млн. руб.	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,00	0,03	0,02	0,03	99,8	125,9	125,6
Инвестиции на 1 СБ, млн. руб.	2,43	2,52	2,73	3,10	2,93	0,00	2,08	1,64	0,83	250,2	131,4	328,7
Внеоборотные активы на 1 МБ, млн. руб.	1,12	1,02	1,64	0,59	1,28	1,40	1,07	0,94	1,01	106,4	152,8	162,7
Внеоборотные активы на 1 СБ, млн. руб.	18,10	17,14	18,76	19,87	22,00	13,15	13,39	8,74	4,90	273,6	140,0	383,1
Оборотные активы на 1 МБ, млн. руб.	1,44	1,37	1,69	1,42	2,03	2,24	2,08	0,81	0,79	262,7	81,3	213,6
Оборотные активы на 1 СБ, млн. руб.	42,11	43,18	42,38	47,09	45,90	32,84	31,15	16,18	8,68	358,8	136,0	488,0
Капитал и резервы на 1 МБ, млн. руб.	1,13	0,74	1,49	0,42	0,91	0,98	0,90	0,83	0,89	100,9	166,4	167,9
Капитал и резервы на 1 СБ, млн. руб.	14,87	14,08	15,28	14,74	17,04	9,48	8,93	6,19	3,38	264,2	171,2	452,4

Источник: рассчитано на основе данных статистики за 2010-2022гг. \* за 2015 год данные по инвестициям отсутствуют

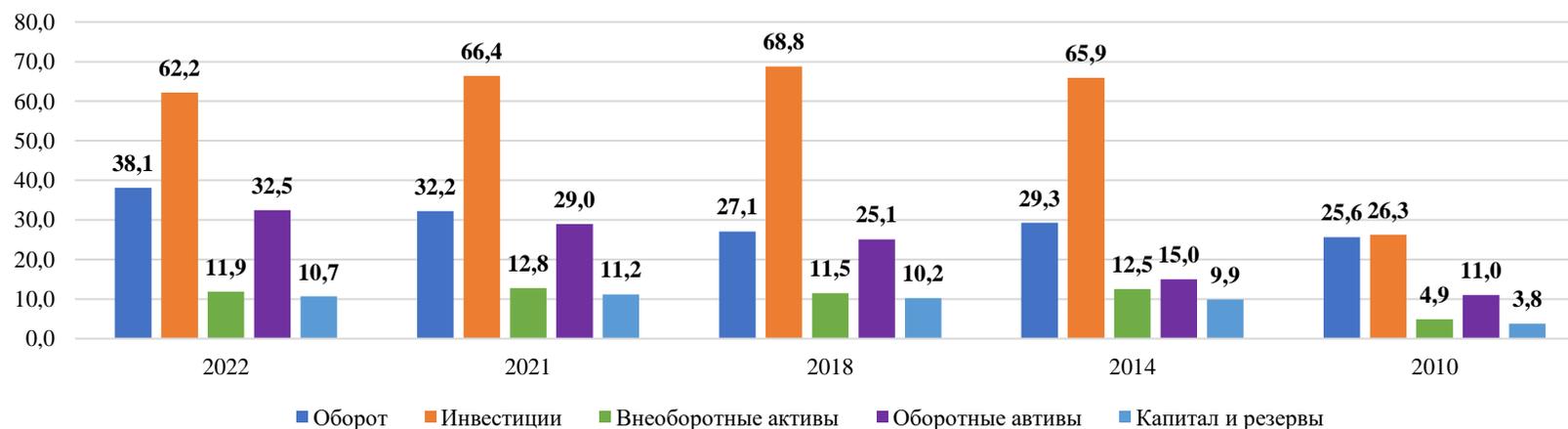


Рисунок 10 - Соотношение темпов роста ключевых показателей среднего предприятия к малому за 2010-2022 гг., раз

Также для среднего бизнеса период 2016-2018 гг. стал благоприятным для увеличения оборотных и внеоборотных активов, капитала. Несмотря на то, что по показателям капитала и резервов в 2018 году объемы снизились на 2 млн. руб. в расчете на единицу бизнеса, по сравнению с 2015 годом данные резервы были увеличены в два раза, что показывает стратегические возможности для отраслевого развития и в целом свидетельствует о том, что предпринимательский климат и потребительский спрос росли в данный период высокими темпами. Нарастание капитала говорит о том, что расширяется антикризисный потенциал сегмента среднего бизнеса, повышается прозрачность и предсказуемость условий ведения предпринимательской деятельности, развивается программный системный подход к регулированию кризисных ситуаций за счет адаптации ресурсов и управления к изменениям внешней среды.

Сегмент малого бизнеса развивается менее равномерно, происходит колебание показателей. Обращает на себя внимание отсутствие инвестиционных возможностей, данный показатель остается стабильным в течение 2010-2018 гг. в диапазоне 30-40 тысяч в расчете на одну единицу бизнеса. Данный критерий показывает отсутствие перспектив стратегического развития малых предприятий, их сосредоточение на рыночной тактике, поскольку адаптационных ресурсов крайне мало, что не позволяет говорить о возможностях сохранения устойчивости в нестабильных внешних условиях. Можно сделать предварительный вывод о том, что механизмы поддержки двух данных сегментов на различных уровнях управления должны существенно отличаться, использовать различные инструменты и технологии с учетом прежде всего внутренних ресурсных возможностей.

Данный вывод подтверждается высоким темпом наращивания оборотных активов малых предприятий, то есть достаточно ликвидных запасов, которые могут быть направлены в производство или реализованы при необходимости в неблагоприятных условиях нарастания рисков или сокращения ликвидности. Поскольку малый бизнес не обладает значительным

финансовым потенциалом, эффективной стратегией адаптации к неблагоприятным изменениям является сокращение деятельности, оптимизация расходов и изменение формата работы с целью недопущения большого убытка: переход из офиса на дом, работа с покупателями он-лайн, полный перевод бизнеса в виртуальную среду. Для среднего бизнеса такой вид антикризисных действий сложно реализовать ввиду функционирования материально-технической базы, отказ от которой повлечет более серьезные последствия включая потерю мощности, клиентов и уход с рынка.

На рисунке 10 представлено соотношение показателей среднего бизнеса к малым, которое показывает, во сколько раз первый сегмент обладает более значительным потенциалом. Наиболее сильные позиции малого бизнеса представлены капиталом и резервами, внеоборотными активами: сокращение разрыва в диапазоне 3-8 раз в течение большинства лет исследуемого периода, от 4-17 раз, то есть максимальное сближение в отдельные года. По показателям оборота и инвестиций разрывы достигают 25-40 раз, 58-101 раз соответственно.

Сальдированный финансовый результат предприятий малого и среднего бизнеса представлен на рисунке 11.

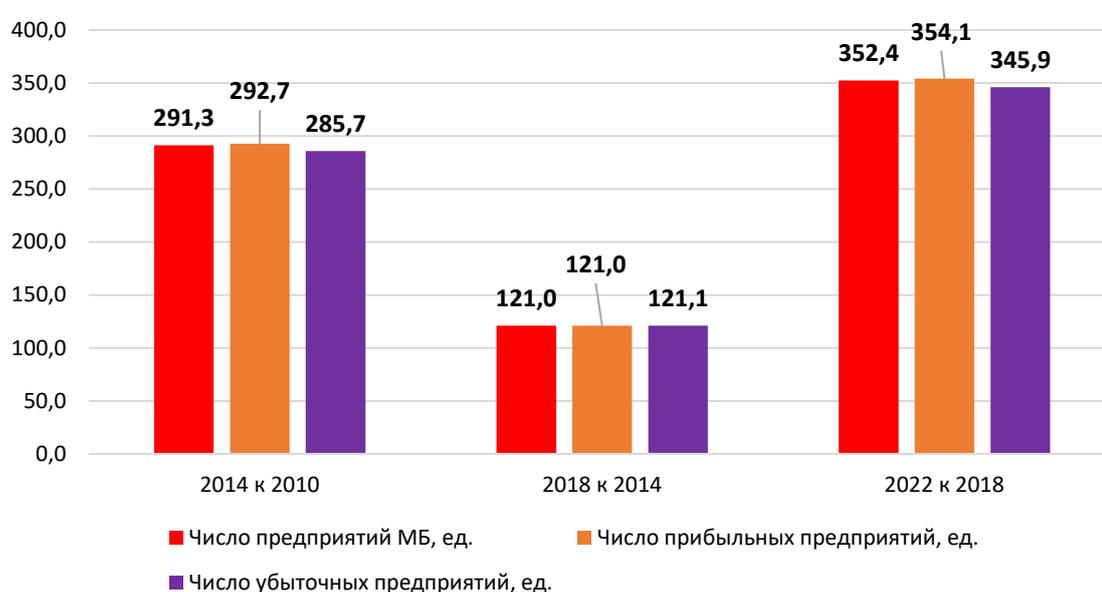


Источник: составлено по данным статистики

Рисунок 11 – Сальдированный результат предприятий МСП за 2010-2022 гг., млн. руб.

По мнению Оборина М.С., динамика показателе среднего бизнеса существенно увеличивается, что обусловлено ценовым фактором, а также масштабами деятельности, позволяющими субъектам предпринимательства с более высоким производственным, финансовым и трудовым потенциалом контролировать долю рынка и извлекать доходы, соответствующие объемам производства и рынкам присутствия [152].

На рисунках 12 и 13 представлены темпы роста численности прибыльных и убыточных предприятий малого и среднего бизнеса.

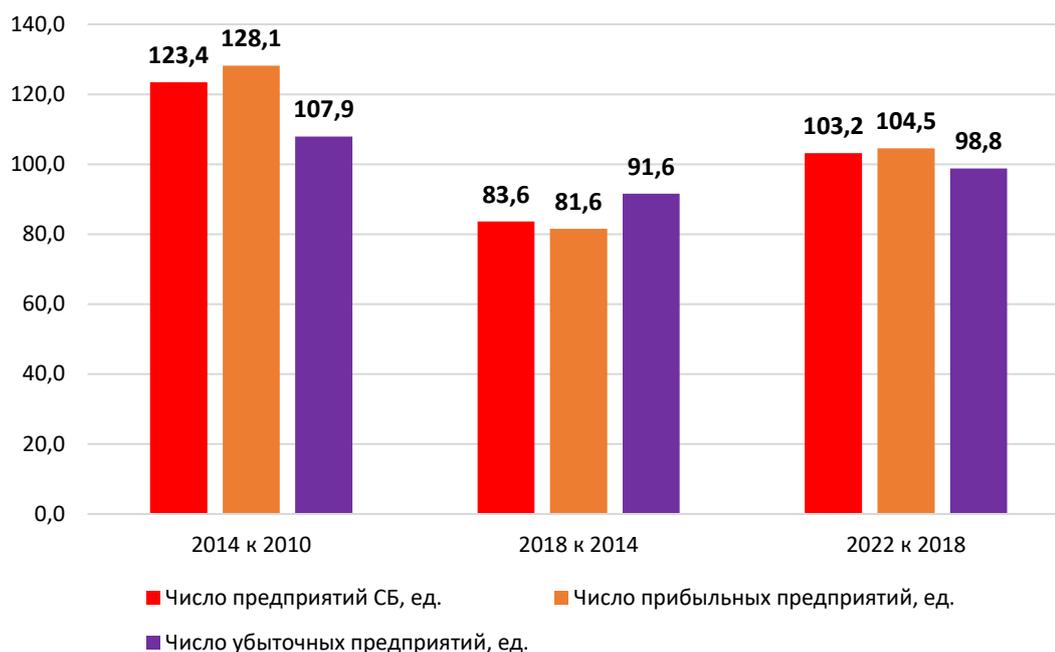


Источник: рассчитано по данным статистики федеральной налоговой службы

Рисунок 12 – Темпы роста численности прибыльных и убыточных предприятий малого бизнеса в 2010-2022 гг., %

Несмотря на сохранение геополитических и макроэкономических рисков, количество предприятий малого и среднего бизнеса, получающих прибыль растет, что связано не только с мерами государственной и региональной поддержки, но и повышением уровня грамотности руководителей организаций, постоянное совершенствование компетенций персонала.

Предприятия среднего бизнеса показали разнонаправленную динамику (рисунок 13).



Источник: рассчитано по данным статистики федеральной налоговой службы

Рисунок 13 – Темпы роста численности прибыльных и убыточных предприятий среднего бизнеса в 2010-2022 гг., %

Рассмотрим показатели динамики удельного веса показателей предприятий малого и среднего бизнеса в общих показателях предприятий (таблица 11).

Таблица 11 – Динамика удельного веса ключевых показателей малого и среднего бизнеса в общих показателях по предприятиям в 2010-2022 гг., %

Показатель	2022	2021	2018	2017	2016	2015	2014	2010
Внеоборотные активы, МБ	19,9	20,4	21,2	8,3	21,1	20,6	16,8	21,9
Внеоборотные активы, СБ	1,4	1,3	1,2	1,3	1,7	1,7	1,4	1,6
Оборотные активы, МБ	33,4	31,2	27,4	18,1	37,6	35,1	33,6	22,4
Оборотные активы, СБ	3,7	3,4	3,5	2,9	4,1	4,5	3,3	3,8
Капитал и резервы, МБ	23,8	21,2	25,9	10	20,8	20,6	20,1	21,7
Капитал и резервы, СБ	1,8	1,3	1,4	1,7	1,9	1,7	1,3	1,3
Краткосрочные обязательства, МБ	28,1	31,2	24,7	22,5	35,7	35,2	25	27,3
Краткосрочные обязательства, СБ	3,4	3,9	3,1	3,3	4,2	4,6	3,6	4,4

Источник: составлено по данным федеральной службы статистики

По большинству ключевых показателей малый бизнес занимает наибольший удельный вес, при этом также можно выделить:

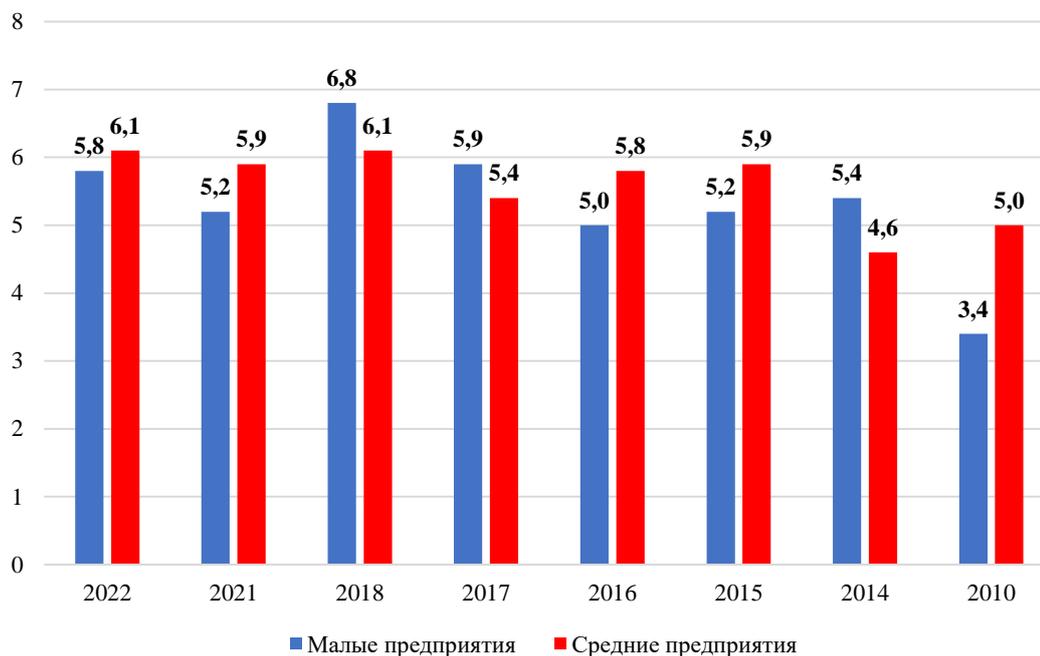
- относительно благополучные периоды, связанные с возможностью вложения в активы – это 2013 год, резервированием – 2018 год;
- неблагополучные периоды, которые характеризуются ростом краткосрочной кредиторской задолженности – это 2015-2016 гг.

Можно сделать вывод, что выход из кризиса сопровождается в среднем двухгодичным спадом, обусловленным накопленными долгами перед бюджетом, контрагентами, персоналом. Таким образом, необходимо учитывать данные тенденции при прогнозировании динамики показателей МСП и формировании антикризисного механизма управления. Варианты финансово-экономического состояния таковы:

- относительно благополучное (наличие прибыли, стабильность показателей деятельности);
- относительно неблагополучное (наличие высокой доли долговых обязательств, снижение ключевых показателей деятельности);
- кризисное, включая банкротство (невозможность самостоятельного восстановления деятельности без внешнего управления или пересмотра требований кредиторов).

Обратимся к показателям рентабельности проданных товаров (рисунок 14), здесь также можно отметить общую тенденцию повышения эффективности деятельности обоих сегментов бизнеса за исследуемый период. Субъекты малого бизнеса достигли самых высоких показателей в 2018 году, при этом 2015-2017 гг., также отмечены значительным ростом рентабельности, что связано с очищением рынков после кризиса 2014 год и наличием субъектов с эффективной деятельностью, которые обладали преимуществами по различным причинам и сумели успешно адаптироваться к негативному внешнему фону. Вторая причина обусловлена сокращением затрат, существенно снижающих итоговые показатели рентабельности

продаж, в частности отказ от наименее прибыльных направлений и т.д. Наибольший рост показателя отмечен с 2012 на 2013 год.

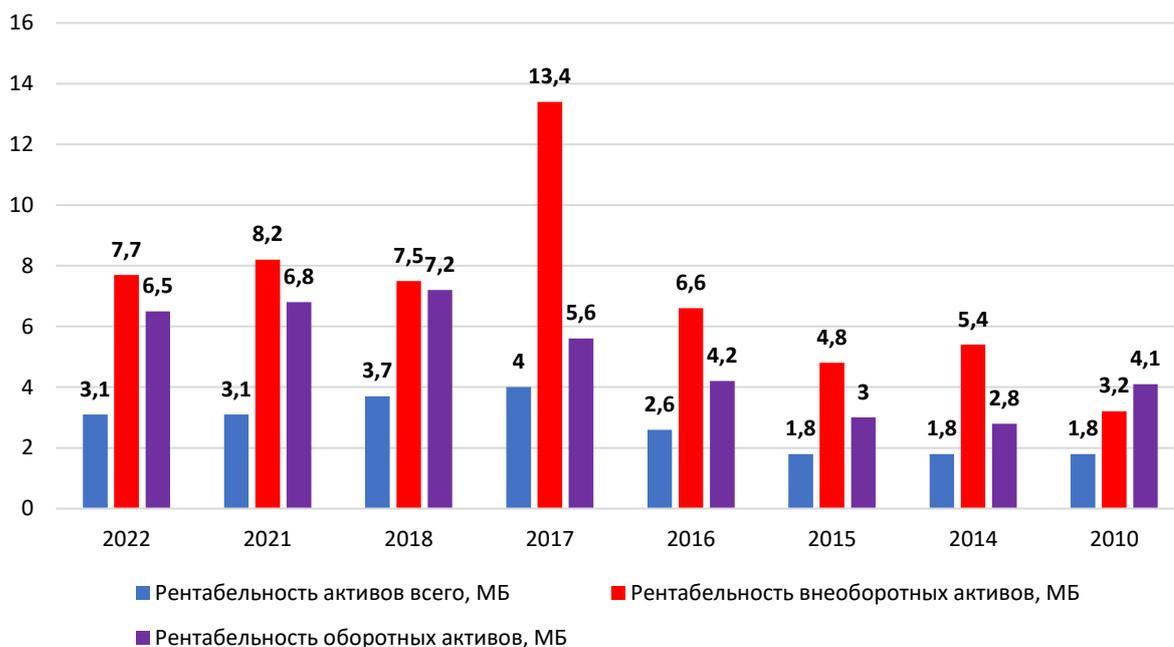


Источник: составлено по данным статистики

Рисунок 14 – Рентабельность проданных товаров, работ, услуг субъектов МСП в 2010-2022 гг., %

Средний бизнес восстанавливался значительно дольше, с 2010 по 2015 год, когда произошел достаточный рост рентабельности с 5,0% до 5,9%, что также частично обусловлено сокращением субъектов в кризисный период с наименее эффективными подходами к управлению и организацией производства в кризис.

Однако более высокая рентабельность, как и другие показатели эффективности использования ресурсов, включая денежные средства, активы и обязательства среднего бизнес являются более устойчивыми к кризисному воздействию благодаря большей консолидации ресурсного потенциала и компенсаторным ресурсам. Одним из них является возможность участия в крупных проектах, к которым малым предприятиям закрыт доступ в силу незначительных объемов бизнеса.



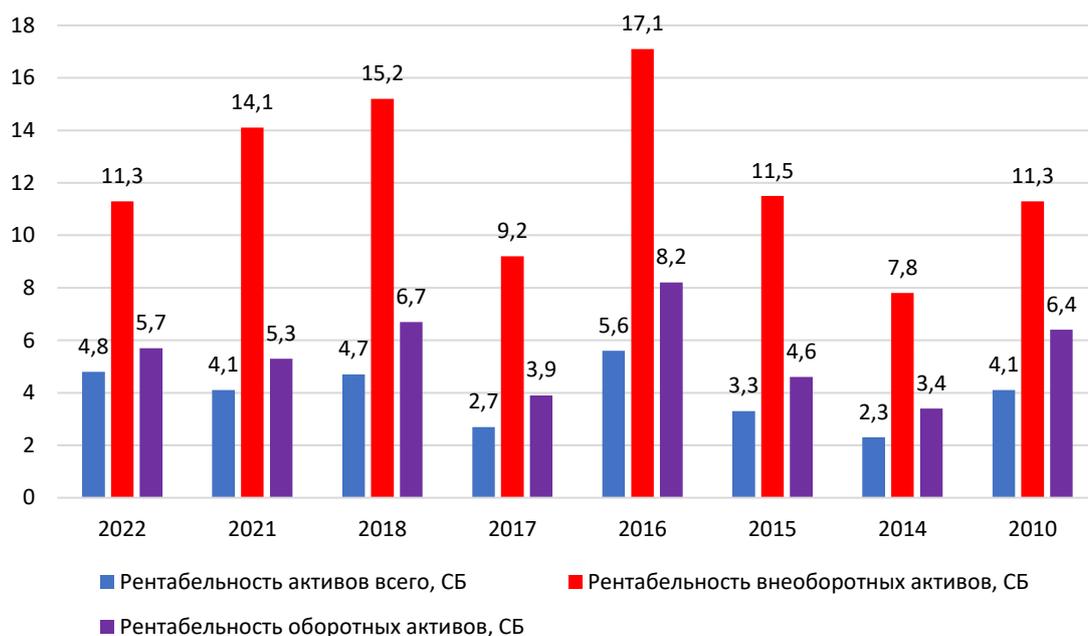
Источник: составлено по данным статистики

Рисунок 15 – Рентабельность внеоборотных и оборотных активов субъектов малого бизнеса в 2010-2022 гг., %

Дополним анализ рассматриваемых показателей рентабельности рентабельностью активов (рисунки 15-16). Малый бизнес достиг относительно высоких критериев рентабельности активов в 2017-2018 году, что показывает и подтверждает более эффективные результаты. С 2016 по 2018 года рентабельность внеоборотных активов вышла на пиковые значения, на 2017 приходится максимальное значение за весь период исследования – 13,4%, аналогичный период также характеризуется более эффективным использованием оборотных средств с 4,2% до 7,2% (в 2016 и 2018 годах соответственно).

Средний бизнес в целом использует внеоборотные активы более эффективно, что связывает их напрямую с профильными видами деятельности и обосновывает необходимость постоянного обслуживания и модернизации. Пиковые значения рентабельности основных фондов приходятся на 2016 (17,1%) и 2018 года (15,2%), 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.



Источник: составлено по данным статистики

Рисунок 16 – Рентабельность внеоборотных и оборотных активов субъектов среднего бизнеса в 2010-2022 гг., %\*

В кризисные периоды возможность принятия гибких решений лучше у малых предприятий, субъекты среднего бизнеса не располагают такими формами деятельности, которые значительно сократят расходы. Отказ от обслуживания производственной базы может иметь фатальные последствия и привести в несостоятельности.

Соотношение сальдированного финансового результата и обязательств предприятий МСП представлено в таблице 12.

Показатели соотношения прибыли и обязательств свидетельствуют о нестабильности результатов в обоих сегментах бизнеса. Если капитал малого бизнеса использовался эффективно в 2017 году, аналогичный показатель по

среднему бизнесу можно отметить на высоких значениях в 2012, 2016 и 2018 годах.

Таблица 12 – Соотношение сальдированного финансового результата и обязательств предприятий малого и среднего бизнеса в 2010-2022 гг., %

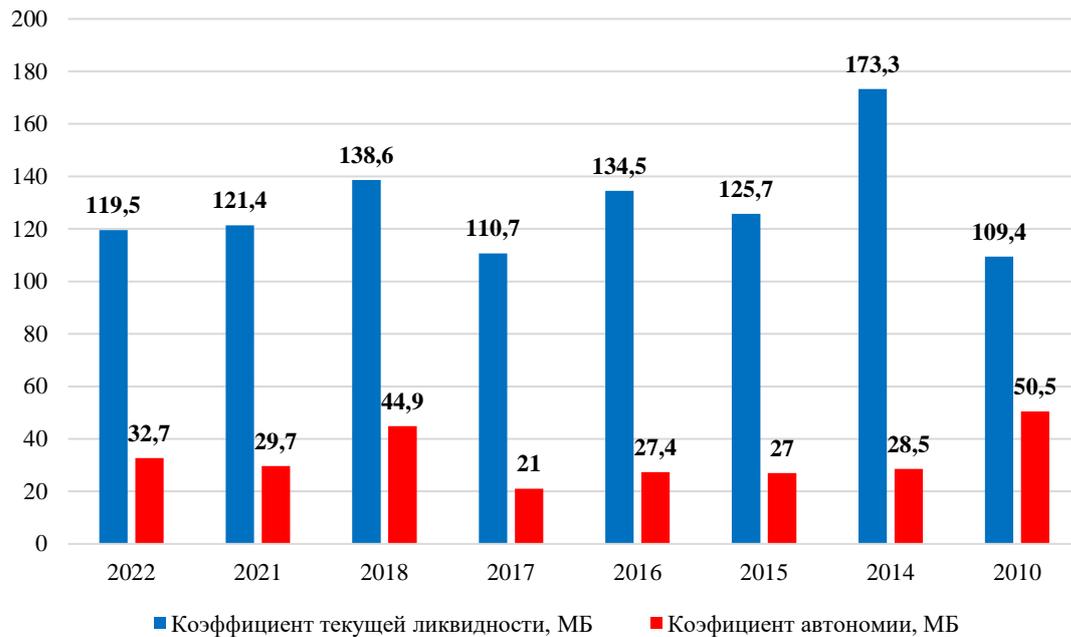
Показатель	2022	2021	2018	2017	2016	2015	2014	2010
Рентабельность активов всего, МБ	3,1	3,1	3,7	4	2,6	1,8	1,8	1,8
Рентабельность активов всего, СБ	4,8	4,1	4,7	2,7	5,6	3,3	2,3	4,1
Рентабельность внеоборотных активов, МБ	7,7	8,2	7,5	13,4	6,6	4,8	5,4	3,2
Рентабельность внеоборотных активов, СБ	11,3	14,1	15,2	9,2	17,1	11,5	7,8	11,3
Рентабельность оборотных активов, МБ	6,5	6,8	7,2	5,6	4,2	3	2,8	4,1
Рентабельность оборотных активов, СБ	5,7	5,3	6,7	3,9	8,2	4,6	3,4	6,4

Источник: рассчитано на основе данных статистики

По рентабельности долгосрочных обязательств для малого бизнеса благоприятными периодами стали 2012 и 2017 года, тогда как для среднего бизнеса это 2012, 2017 и 2018 годы. Более близкие по значениям показатели рентабельности краткосрочной задолженности, они не превышают 10% в обоих сегментах.

Можно сделать вывод, что на предприятиях среднего бизнеса положительные тенденции сохраняются дольше, и меры по выходу из кризиса они используют стратегически более эффективно.

Дополним полученные данные показателями автономии и ликвидности, которые являются элементами финансового состояния субъектов бизнеса (рисунки 17-18).

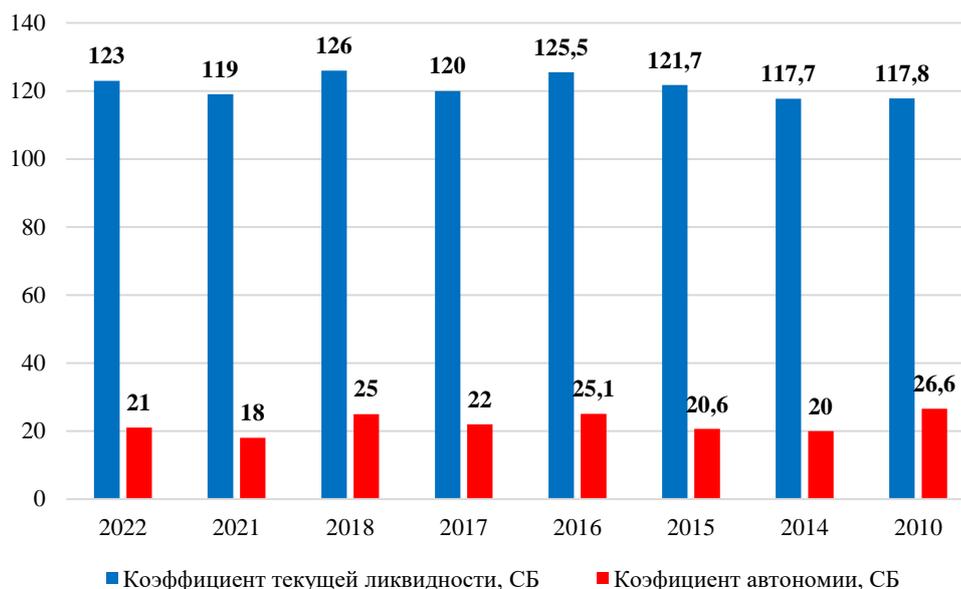


Источник: составлено по данным статистики

Рисунок 17 – Динамика коэффициентов ликвидности и автономии малого бизнеса в 2010-2022 гг., %\*

Можно видеть по данным рисунка 12, что в благополучный период 2010-2012 гг. сохраняется практически одинаковое соотношение собственного и заемного капитала, что является положительным фактором для стратегического развития предприятий и в целом наращивание объемов производства, его диверсификации. Начиная с 2013 года наблюдается высокая зависимость 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%.

Диапазон коэффициента автономии среднего бизнеса на уровне 20-26% остается довольно стабильным. Данное соотношение является нормальным, соответствует тенденциям экономического развития и позволяет своевременно обслуживать обязательства, не допуская кризисных ситуаций.



Источник: составлено по данным статистики

Рисунок 18 – Динамика коэффициентов ликвидности и автономии среднего бизнеса в 2010-2022 гг., %

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.

Таким образом, по результатам анализа можно сделать следующие выводы:

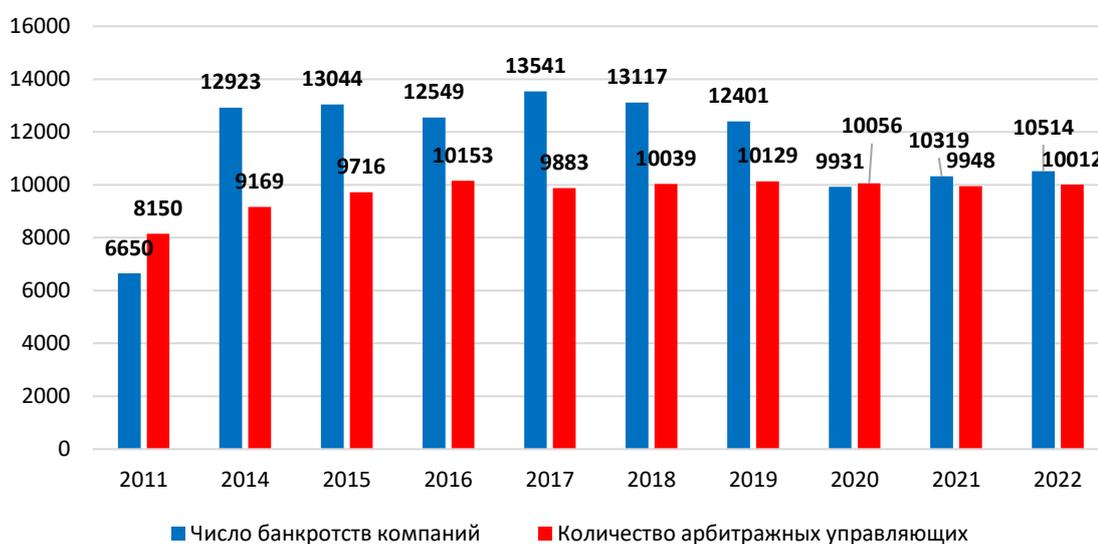
- анализ данных за период 2010-2022 гг. позволяет сделать вывод о достаточной устойчивости малого и среднего бизнеса к макроэкономическим и финансовым кризисам за счет комбинации различных факторов, отличающихся в зависимости от масштаба деятельности, наличия материально-технической производственной базы и объема финансовых ресурсов, направляемых на текущие обязательства и стратегические цели;
- средний бизнес имеет более устойчивое финансово-экономическое положение и длительное сохранение позитивных тенденций;
- малый бизнес является менее стабильными, 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.

- необходимо провести анализ показателей кризисного состояния малого и среднего бизнеса, которые дополняют динамику развития данного сегмента и позволят лучше оценить перспективы и тенденции развития антикризисного управления.

## 2.2. Потенциал эффективности антикризисного управления предпринимательством

Антикризисное управления предприятиями малого и среднего бизнеса связано также с процедурами проведения банкротства. Динамика численности банкротств юридических лиц исследована за 2011-2021 гг. пик показателя приходится на период с 2014-2018 гг. (рисунок 19).



Источник: составлено по данным «Федресурс»: статистические бюллетени ЕФРСБ за 2015-2022 гг.

Рисунок 19 – Динамика числа банкротств компаний и количества арбитражных управляющих в 2011-2022 гг., ед.

В 2017 году число судебных решений о признании отечественных компаний банкротами составило 13 577, что на 7,7% больше, чем в

предыдущем периоде. К концу 2017 года банкротами было признано 3 875 компаний, что на 14,6% больше, чем в тот же период 2016 года. Процедуры по финансовому оздоровлению и процедуры дел о банкротстве не применялись активно в 2017 году и были распространены только к 396 компаниям, что составило 2% от общего объема введенных судами реабилитационных процедур, такой же показатель был отмечен в предыдущем периоде. Процедура банкротства была введена судами в 2017 году над 11 517 компаниями, что на 9,4% больше, чем в 2016 году.

В 2017 году в столице России несостоятельными были признаны 2 541 компаний, это 19% от общего количества и на 22% больше, чем в прошлом году. В Санкт-Петербурге в 2017 году количество компаний, признанных банкротами составило 732 - 5% от общего количества по всей стране, в Московской области - 685 или 5% компаний, в Татарстане - 469 или 3%, в Свердловской области - 447 или 3%, в Краснодарском крае - 356 или 3%, в Башкортостане - 341 или 3%.

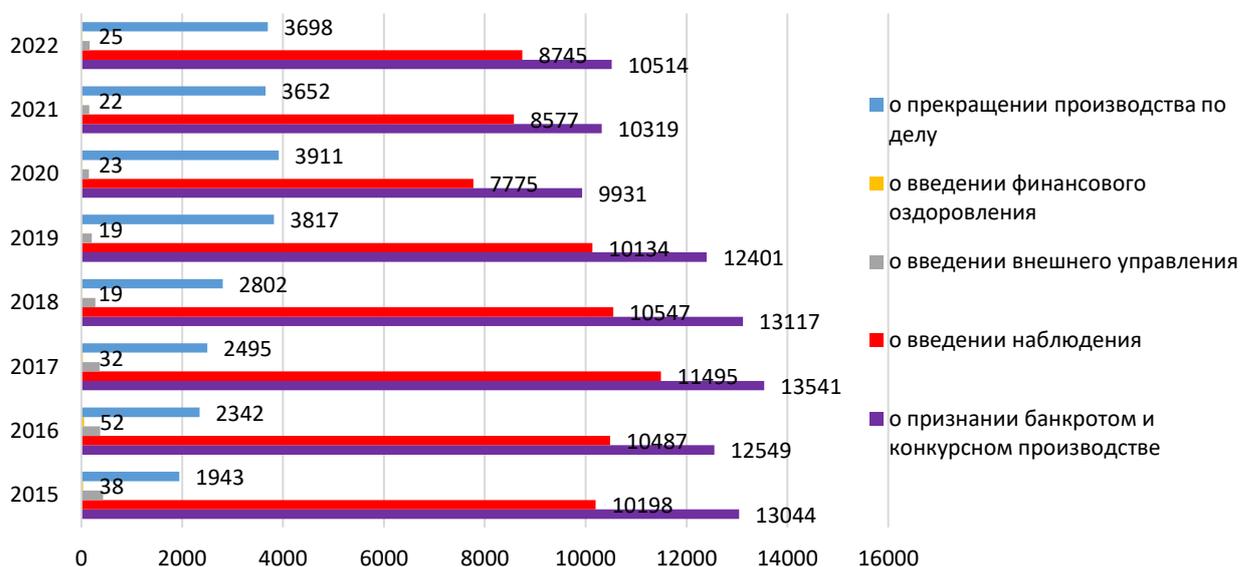
В Татарстане и Башкортостане самый высокий процент компаний, признанных несостоятельными в 2017 году, в сравнение с предыдущим периодом, 43% и 20% соответственно.

Количество процедур наблюдения за финансовой деятельностью компаний приводит к процедуре о несостоятельности организаций, продолжительность которой составляет около 6 месяцев, что свидетельствует о том, что, скорее всего половина из этих компаний в 2018 году будут признаны банкротами (рисунок 20).

В 2017 году обанкротились 30 экономических единиц, производящих товары в условиях естественной монополии, 12 федеральных государственных унитарных предприятий, производящих продукцию стратегического значения и одно градообразующее предприятие.

Самый высокий процент предприятий, признанных несостоятельными, наблюдается в строительном секторе экономике, а именно 20% всех компаний, находящихся в завершающей процедуре банкротства в конце 2017 года, в

соответствие с данным справочно-аналитической системы по компаниям «СПАРК-Интерфакс». В сфере недвижимости в данный период 11% компаний было признано несостоятельными.



Источник: составлено по данным «Федресурс»: статистические бюллетени ЕФРСБ за 2015-2022 гг.

Рисунок 20 – Динамика судебных решений, связанных с процедурами банкротства в 2015-2022 гг., ед.

За 2017 год количество компаний, признанных судами несостоятельными, увеличилось в строительном секторе на 12%, а в сфере недвижимости на 11%. В 2016 и в 2017 году было отмечено снижение эффективности процесса признания предприятия должника несостоятельным.

В 2017 году кредиторам было возвращено 5,5% требований, внесенных в реестр, в 2016 году – 6%, в 2015 году – 6,3%. Средний объем обязательств должников, которые были удовлетворены по требованиям кредиторов на один судебный иск, составил 4 млн. рублей в 2017 году, что в 1,5 раза меньше, чем в 2016 году (таблица 13).

Средний объем вознаграждения в деле о банкротстве, выплаченного администраторам процедуры несостоятельности на один судебный иск составил 176 тысяч рублей в 2017 году, что на 11% меньше, чем в 2016 году.

Таблица 13 – Результаты проведения процедур, связанных с банкротством

Показатель	2015	2016	2018	2019	2021	2022	2022/ 2015	2022/ 2018
Количество отчетов, шт.	5081	6080	7252	7325	7845	7912	155,72	109,10
Требований в реестрах, млрд. руб.	1117,9	1519,9	1992,4	2029,9	2123,7	2365,1	211,57	118,71
Инвентаризация имущества, млрд. руб.	1343,6	453,8	674,6	715,2	914,1	811,7	60,41	120,32
Удовлетворено требований, млрд. руб.	694	96,6	102,7	95,3	96,1	95,4	13,75	92,89

Источник: составлено по данным «Федресурс»: статистические бюллетени ЕФРСБ за 2015-2022 гг.

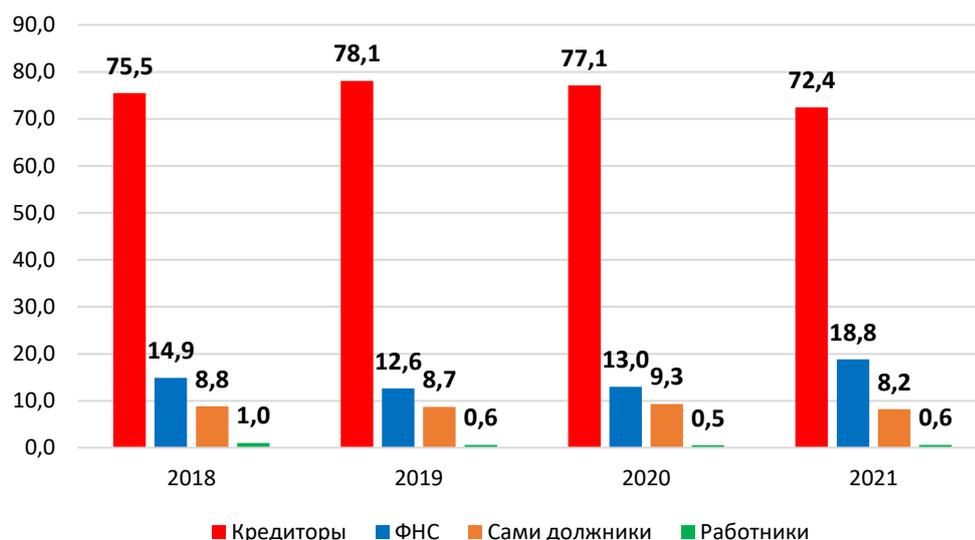
Количество претензий на администраторов процедуры несостоятельности в 2017 году увеличилось на 8% к 2016 году, из которых было удовлетворено только 23%, что меньше на 2 %, чем за предыдущий период.

Количество исков о недействительности сделки должника в 2017 году увеличилось на 27%. Процент исков, которые были удовлетворены, составил – 41%, аналогично предыдущему периоду. В 2017 году в реестре требований кредиторов было зарегистрировано 240 тысяч человек, что в 4 раза больше, чем в предыдущем периоде.

Количество судебных решений о наличии признаков преднамеренного банкротства выросло до 1,6 тысяч, что составило 25%. Однако в общей доле решений суда о наличии признаков преднамеренного банкротства процент уменьшился с 8% до 7%.

Число российских компаний, признанных несостоятельными, в 2018 году сократилось на 3,1% в сравнение с 2017 годом, составив 13117. Количество процедур по финансовому оздоровлению и процедур дел о банкротстве уменьшилось до 297 или 1,2% всех процедур в 2018 году, по сравнению с 395 или 1,5% в 2017 году.

Обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом, как правило, подают кредиторы (рисунок 21).



Источник: составлено по данным «Федресурс»: статистические бюллетени ЕФРСБ за 2015-2022 гг.

Рисунок 21 – Структура заявителей о банкротстве в 2018-2021 гг., %

В 2018 году кредиторами было подано 76% дел, по которым заявленные должники были признаны несостоятельными, в 2017 году – 79% дел. Доля Федеральной налоговой службы России в качестве истца по признанию должника банкротом увеличилась с 10% до 14%, а со стороны должников осталось неизменной, составив 9%.

Доля Федеральной налоговой службы России в качестве истца по признанию должника банкротом составила 12,6% (14,9%);

- со стороны должников 8,7% (8,8%);

- со стороны работников 0,6% (1%).

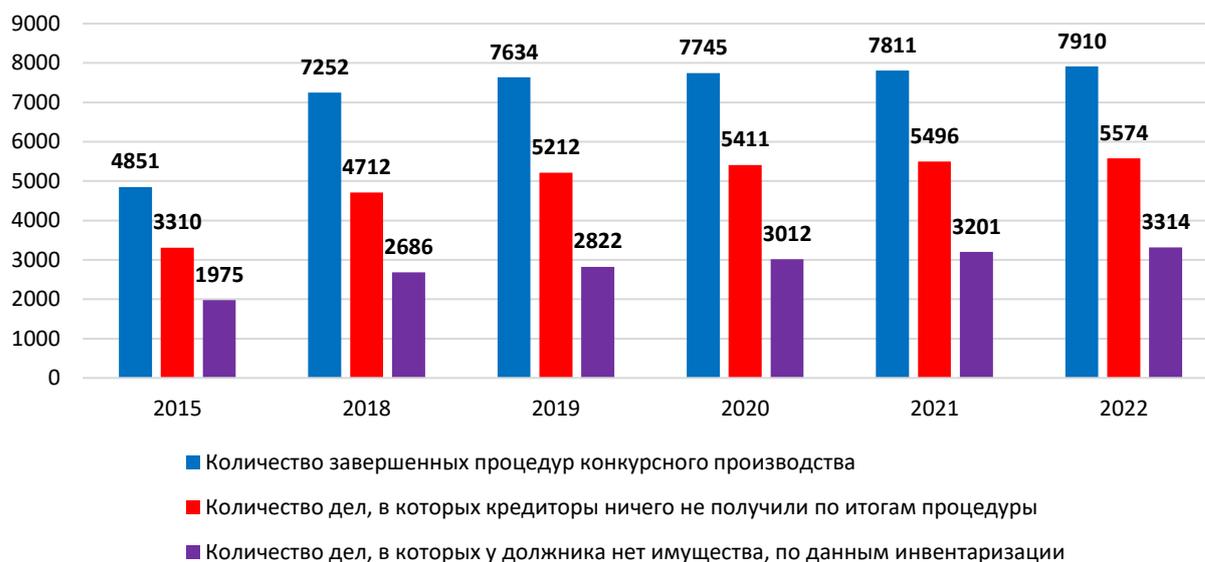
В 2020 году кредиторы по денежным обязательствам, аналогично предыдущему периоду, подали наибольшее число исков по процедурам банкротства в размере 77,1%, тогда как в 2019 году было инициировано заявок на 78,1 процент. Доля Федеральной налоговой службы России в качестве истца по признанию должника банкротом увеличилась с 12,6% до 13,0%, со стороны должников с 8,7% до 9,3%, со стороны работников сократилась с 0,6% до 0,5 процентов.

Число заявлений кредиторов о решении подачи иска в суд по делу о несостоятельности в 2020 году уменьшилось на 8,3% к 2019 году до 27595

заявлений, со стороны должников увеличилось на 2,1% до 2087 заявок.

Первые два этапа торгов в процессе открытого конкурса практически всегда признаются несостоявшимися, возможна реализация имущества должников в ходе публичной оферты на завершающем этапе торга при снижении цены на 60-70%.

В 2019 году в России обанкротилось 12401 компаний, на 5,5% меньше, чем в предыдущем периоде. В 2019 году судами было введено 228 по финансовому оздоровлению и процедур дел о банкротстве, что составило в общей доле 1,0% всех процедур, в сравнение с 297 процедурами (1,2%) в 2018 году. Рассмотрим результаты основных процедур, связанных с банкротством (рисунок 22).



Источник: составлено по данным «Федресурс»: статистические бюллетени ЕФРСБ за 2015-2022 гг.

Рисунок 22 – Результаты основных процедур в 2015-2022 гг., %

Количество претензий на администраторов процедуры несостоятельности в 2017 году составило 78,1% (75,5% - в 2018 году).

По данным администраторов процедуры несостоятельности в 2020 году количество корпоративных банкротств уменьшилось на 19,9% в сравнение с предыдущим периодом до 9931 процедуры.



Рисунок 23 – Результаты основных процедур в 2015-2022 гг., %\*

\*составлено по данным «Федресурс»: статистические бюллетени ЕФРСБ за 2015-2022 гг.

Количество процедур наблюдения за финансовой деятельностью компаний в 2020 году уменьшилось на 23,3% до 7775 процедур. Доля процедур по финансовому оздоровлению и процедур дел о банкротстве, кроме процедуры наблюдения за финансовой деятельностью компаний уменьшилась с 1,8% в 2019 году до 1,7% в 2020 году.

Снижению числа банкротств в 2020 году способствовала приостановка подачи заявлений кредиторами для предприятий и предпринимателей в отраслях, пострадавших от пандемии. Подача заявлений была восстановлена в начале 2021 года, однако при этом количество заявлений кредиторов о решении признать компании несостоятельными осталось на уровне предыдущего периода. По заключениям представителя проекта с начала 2021 года кредиторы зарегистрировали на платформе 109 заявлений о решении подачи в суд исков о банкротстве компаний, 41 заявление компаний, уплачивающих проценты на этапах финансового оздоровления.

Количество корпоративных банкротств увеличилось, но осталось меньше, чем в период пандемии. В 2021 году количество корпоративных банкротств увеличилось на 3,9% к 2020 году до 10319, после сада на 19,9% в

2019 году в соответствии с данными Единого федерального реестра сведений о фактах деятельности юридических лиц.

Увеличение числа корпоративных банкротств в 2021 году только в некоторой части восполнило их снижение в 2020 году, когда деятельность судов была приостановлена в связи с пандемией. Прогнозы касательно увеличения банкротств компаний не оправдались, и уровень остался ниже 2019 года, периода начала пандемии, что обусловлено, в первую очередь, государственным содействием компаниям, на которых в большей степени оказала негативное влияние пандемия. Также снижение уровня несостоятельных компаний напрямую связано с мерами по привлечению собственников к субсидиарной ответственности.

Количество процедур наблюдения за финансовой деятельностью компаний в 2021 году увеличилось до 8577 процедур, на 10,3% к 2020 году. Доля процедур по финансовому оздоровлению и процедур дел о банкротстве, выросла на 3,5% до 179 процедур, а их доля, в целом по всем процедурам, кроме наблюдения, осталась на уровне 1,7%.

В 2021 году кредиторы зарегистрировали на платформе 31 671 заявлений о решении подачи в суд исков о банкротстве компаний, на 14,9% больше, чем в предыдущий период. В 2020 году кредиторы по денежным обязательствам, аналогично предыдущему периоду, подали наибольшее число исков по процедурам банкротства в размере 72,4%, тогда как в 2020 году показатель составлял 77,1%.

Доля Федеральной налоговой службы России в качестве истца по признанию должника банкротом в 18,8% дел, тогда как в предыдущем периоде данный показатель составлял 13%, со стороны должников 8,2% процедур, годом ранее 9,3%, со стороны работников 0,6% процедур. В 2020 - 0,5%.

В 2021 году количество компаний, признанных банкротами в Москве составило 2129 компаний, что на 5,9% больше, чем в предыдущий период, в Санкт-Петербурге обанкротилось 801 компаний, превысив предыдущий

период на 9,9%, в Московской области банкротами стали 793 компании на 12,3% больше чем в 2020 году, в Свердловской области 344 компаний банкротов, больше, чем в 2020 года на 1,4%, в Краснодарском крае 316 и 8,2% соответственно.

Самый высокий процент предприятий, признанных несостоятельными наблюдается в торговой сфере – 2585 новых банкротов в 2021 году, больше на 0,1% чем в 2020 году, строительном секторе 2317 компаний банкротов, больше на 9,8%, чем в предыдущий период, в сфере недвижимости обанкротилось 1199 компаний, превысив предыдущий период на 1,4%.

В 2021 году число корпоративных банкротств увеличилось на 3,9% к 2020 году до 10319 процедур, после уменьшения на 19,9% в 2019 году в соответствие с данными реестра сведений о фактах деятельности юридических лиц.

Объем банкротств в 2021 году показывает показатели ниже, чем в 2019 году до начала пандемии, что обусловлено введением в период пандемии ограничительных мер на деятельность бизнес-сектора, а также приостановкой подачи заявлений кредиторами для предприятий и предпринимателей в отраслях, пострадавших от пандемии. В настоящее время, когда ограничения на коммерческую деятельность полностью сняты и субъекты бизнес-сферы постепенно восстанавливают свой бизнес, количество предприятий банкротов начинает расти.

В начале 2022 года количество завершающих процедур банкротства увеличилось на 5,6% к началу 2021 года до 5191 процедур, процедуры наблюдения за финансовой деятельностью компаний снизились на 15,0% до 3527 процедур согласно данным реестра сведений о фактах деятельности юридических лиц.

В 2022 году был введен мораторий на подачи заявлений кредиторами для предприятий и предпринимателей в отраслях, пострадавших от пандемии, при этом в 2022 году количество открытых конкурсных производств

увеличилось на 4,8%, в конце 2021 года до 2647 процедур, количество процедур наблюдения за финансовой деятельностью компаний уменьшилось на 23,7% до 1703 процедур, количество решений подачи в суд исков о банкротстве компаний сократилось на 8,1 раз до 993 обращения.

Введенный мораторий не распространялся на застройщиков, объекты которых включены в реестр неблагополучных. По данным реестра сведений о фактах деятельности юридических лиц несостоятельными были признаны 821 компаний данного вида деятельности и один индивидуальный предприниматель.

Приостановка подачи заявлений кредиторами не распространялась для субъектов, по которым было возбуждено дело о банкротстве, согласно закону. В конце 2022 года многие компании, находившиеся в наблюдении, перешли в конкурсное производство компаний, продолжительность которого ранее составляла, около полугола. По заключениям представителя проекта сокращение количества банкротств, то есть открытых конкурсных производств, прогнозируется с конца 2022 года, после уменьшения количества наблюдений за финансовой деятельностью компаний. В период с апреля по июль в 2022 году компании зарегистрировали в реестре 18722 заявлений по отказу от моратория. Наибольший объем процедур банкротства в 2022 году запущен конкурсными кредиторами 68,0%, в сравнении на 2021 год 74,5%.

Доля Федеральной налоговой службы России в качестве истца по признанию должника банкротом увеличилась на 24,1% в сравнение с предыдущим годом 15,6%, со стороны должников 7,5% и 9,3% в 2021 году, со стороны работников в 0,4% и 0,6% соответственно.

В первом полугодии 2022 года конкурсные кредиторы начали 68,5%, дел, 74,5% в предыдущем периоде. Доля Федеральной налоговой службы России в качестве истца по признанию должника банкротом составила 23,7% дел, в 2021 году показатель составил 15,6%, со стороны должников 7,4%, ранее 9,3%, со стороны работников 0,5% и 0,6% соответственно.

Количество процедур по финансовому оздоровлению и процедур дел о банкротстве в 2022 году составило 94 дела, что осталось на уровне предыдущего года, их доля от общего объема, исключая процедуру наблюдения, снизилась с 1,9% до 1,8% в тот же период. В 2021 году количество компаний, признанных банкротами в 2022 года в Москве составило 1099 компании, на 13,4% больше, чем годом ранее, в Московской области 436 компании, больше на 21,8%, сем в 2021 году, в Санкт-Петербурге обанкротилось 420 компании, прирост на предыдущий период составил 4,7%, в Краснодарском крае банкротами признано 178 компаний, больше, чем в прошлом году на 6,6%, в Свердловской области 157 компании и 8,2% соответственно.

В конце 2022 года, несмотря на правительственную меру по приостановке подачи заявлений кредиторами, объем открытых конкурсных производств увеличился на 4,8%, к концу 2021 года объем компаний составил 2647, согласно данным реестра сведений о фактах деятельности юридических лиц. Количество наблюдений за финансовой деятельностью компаний снизилось на 23,7% до 1703 процедуры, а решений кредиторов по подаче иска в суд о банкротстве сократилось в 8,1 раз до 993 дела. Такое положение может быть связано с тем, что в период введения моратория. Несостоятельными были признаны компании, в отношении которых уже были начаты процедуры о банкротстве. Сегодня многие конкурсные производства открываются в делах о банкротстве, возбужденных до введения моратория, что обуславливает снижение количества процедур наблюдения и решений кредиторов подать иск с заявлением о банкротстве.

По результатам проведения исследования динамики и результатов банкротств, можно сделать следующие выводы:

- последние годы можно наблюдать некоторую стабильность ежегодной численности банкротств немного более, чем 10 тыс. случаев, что является

положительным фактором с учетом возрастающего геополитического давления и сложной макроэкономической ситуации;

- увеличивается количество законченных конкурсных процедур в целом, из них до 70% требований кредиторов не удовлетворяется, что в целом характеризует отсутствие у предприятия-должника любых активов;

- доля банкротств является крайне малой по сравнению с динамикой увеличения численности малых и средних предприятий (менее 0,5% в общей численности малых предприятий), что положительно характеризует условия ведения бизнесу и потенциал управления исследуемых сегментов бизнеса.

Необходимо рассматривать показатели деятельности и банкротства сегмента МСП в процессе эволюции антикризисного механизма управления, который совершенствовался и усложнялся в течение длительного периода современной истории. Проведем исследование вопроса о факторах, оказывающих воздействие на уровень банкротств предприятий в РФ.

Имеются статистические данные о развитии субъектов малого и среднего предпринимательства с 2010 по 2022 гг. по предприятиям РФ. Произведен расчет темпов роста за весь период (по данным 2022 г. по отношению к 2011 г), а также для каждого года, начиная с 2012 г., по отношению к предыдущему (таблица 14-15).

Рассматривая динамику темпов роста показателей, можно наблюдать отсутствие существенных колебаний по большинству показателей. Отмечается резкое увеличение данных по внеоборотным активам малых предприятий и инвестиций в основной капитал в 2013 г., а также скачок внеоборотных активов и капитала и резервов малых предприятий в 2018 г. По предприятиям среднего бизнеса заметные колебания темпов роста наблюдаются в 2015 г. по значениям оборотов предприятий и сальдированного финансового результата, также сальдированный финансовый результат резко возрастает в 2016 г. и в 2020 г.

Таблица 14 - Динамика статистических показателей развития предприятий малого бизнеса РФ, 2010 – 2022 гг.

	Число предприятий малого бизнеса, ед.	Среднесписочная численность работников МБ, тыс. чел.	Среднемесячная начисленная зарплата МБ, руб.	Оборот предприятий МБ, млрд руб.	Инвестиции в основной капитал МБ, млрд руб.	Внеоборотные активы МБ, млрд руб.	Оборотные активы МБ, млрд руб.	Капитал и резервы МБ, млрд руб.	Сальдированный финансовый результат, млн.руб., МБ	Коэффициент автономии, СБ	Число банкротств компаний*
<b>2010</b>	1644269,00	9790,20	12367,00	18933,80	520,30	16527,20	13010,20	14631,10	535994,00	50,50	6650,00
<b>2011</b>	1836432,00	10421,90	15743,00	22610,20	431,60	17190,20	14927,60	15211,50	474168,00	49,00	6650,00
<b>2012</b>	2003038,00	10755,70	16711,00	23463,70	521,50	19628,50	18121,10	17501,40	950211,00	46,40	10040,00
<b>2013</b>	2063126,00	10775,20	17948,00	24781,60	574,90	63724,10	61358,80	18591,10	1437052,00	14,90	10762,00
<b>2014</b>	2103780,00	10789,50	19201,00	26392,20	664,40	22504,20	43731,30	18891,20	1210950,00	28,50	12923,00
<b>2015</b>	2222372,00	10377,60	21589,00	44124,30	741,90	31165,00	49685,60	21804,00	1492100,00	27,00	13044,00
<b>2016</b>	2770562,00	10055,90	21546,00	38877,00	801,60	35522,40	56310,40	25156,00	2349600,00	27,40	12549,00
<b>2017</b>	27545771,00	10854,70	24433,00	48459,20	998,50	16359,90	39092,10	11624,30	2200179,00	21,00	13541,00
<b>2018</b>	2659943,00	10719,90	27569,00	53314,20	1057,40	43490,10	44949,20	39733,40	3257,30	44,90	13117,00
<b>2019</b>	2500968,00	11340,50	30922,00	52963,90	984,80	53510,80	47889,80	49460,10	3117,00	48,80	12401,00
<b>2020</b>	2345173,00	11074,30	32145,00	56093,50	917,90	90049,10	53140,30	80975,90	3943,00	56,60	9931,00
<b>2021</b>	2283401,00	10652,40	37743,00	57197,20	978,30	90041,50	63702,50	81810,40	5242,40	53,20	10319,00
<b>2022</b>	2248372,00	10545,30	38451,00	58628,70	1005,80	89389,70	65485,40	82459,70	6103,80	54,20	9055,00
<i>Тр 2022 к 2010</i>	136,74	107,71	310,92	309,65	193,31	540,86	503,34	563,59	1,14	107,33	136,17
<i>Тпр 2022 к 2010</i>	36,74	7,71	210,92	209,65	93,31	440,86	403,34	463,59	-98,86	7,33	36,17
<i>среднее</i>	4381912	10696,91	25333,42	42242,14	806,55	47714,63	46532,84	38601,58	844660,3	11195,33	11194,33
<i>сред Тр</i>	102,97	100,70	110,14	111,25	106,29	136,09	124,80	127,97	114,20	103,87	110,19

\*общее число банкротств, включая предприятия малого и среднего бизнеса

Таблица 15 - Динамика статистических показателей развития предприятий среднего бизнеса РФ, 2010 – 2022 гг.

	Число предприятий среднего бизнеса, ед.	Среднесписочная численность работников СБ, тыс. чел.	Среднемесячная начисленная зарплата СБ, руб.	Оборот предприятий СБ, млрд руб.	Инвестиции в основной капитал СБ, млрд руб.	Внеоборотные активы СБ, млрд руб.	Оборотные активы СБ, млрд руб.	Капитал и резервы СБ, млрд руб.	Сальдированный финансовый результат, млн.руб., СБ	Коэффициент автономии, СБ	Число банкротств компаний*
<b>2010</b>	25170,00	2426,70	17246,00	7416,20	209,30	1232,50	2185,60	850,40	139387,00	26,60	6650,00
<b>2011</b>	15945,00	1964,40	19824,00	5150,40	262,20	1394,20	2579,50	987,10	162101,00	26,30	6650,00
<b>2012</b>	13767,00	1719,50	21537,00	4710,60	209,10	1657,20	3443,90	1267,40	216277,00	24,80	10040,00
<b>2013</b>	13684,00	1630,70	23961,00	4717,50	274,30	1689,70	3679,10	1283,70	200159,00	23,90	10762,00
<b>2014</b>	13691,00	1585,80	26065,00	5027,80	284,90	1833,90	4265,00	1222,00	143135,00	20,00	12923,00
<b>2015</b>	19278,00	2036,60	29784,00	10362,70	305,80	2535,50	6331,10	1827,30	292200,00	20,60	13044,00
<b>2016</b>	13346,00	1676,60	31931,00	7590,40	391,50	2936,20	6125,60	2274,60	503000,00	25,10	12549,00
<b>2017</b>	13309,00	1499,90	34346,00	7452,20	413,10	2643,90	6267,40	1961,60	242011,00	22,00	13541,00
<b>2018</b>	13682,00	1464,90	38395,00	7464,60	374,00	2566,40	5798,20	2091,20	389,30	25,00	13117,00
<b>2019</b>	16786,00	1388,60	42573,00	7886,60	378,40	2742,20	6210,60	1982,00	292,20	22,10	12401,00
<b>2020</b>	17385,00	1668,60	46895,00	9813,50	449,90	3208,00	7241,70	2779,30	594,50	26,60	9931,00
<b>2021</b>	17585,00	1599,70	54627,00	12094,60	529,10	3931,90	8217,80	3557,20	886,80	29,30	10319,00
<b>2022</b>	17622,00	1608,80	57154,00	13745,60	587,30	3978,40	8874,36	4285,70	915,90	27,80	9055,00
<b>Тр 2022 к 2010</b>	70,01	66,3	331,4	185,35	280,6	322,79	406,04	503,96	0,66	104,51	136,17
<b>Тпр 2022 к 2010</b>	-29,99	-33,7	231,4	85,35	180,6	222,79	306,04	403,96	-99,34	4,51	36,17
<b>среднее</b>	15506,67	1653,68	35591	8001,38	371,63	2593,13	5752,86	2126,59	146830,1	11195,33	11194,33
<b>сред Тр</b>	99,11	97,49	110,55	109,36	110,01	110,94	113,29	115,94	114,11	103,87	101,10

\*общее число банкротств, включая предприятия малого и среднего бизнеса

Сопоставляя данные о динамике темпов роста показателей развития малого и среднего бизнеса, можно заметить снижение числа банкротств в 2016 г. и в 2020 г., в 2018 г. также наблюдается уменьшение числа банкротств в сравнении с предыдущим периодом.

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, что позволяет оценить тесноту связи между исследуемыми признаками (таблица 16-17).

Таблица 16 - 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

Из таблицы 16 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  $x_9 - x_{12}$ .

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 – 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.

Таблица 17 - 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

Перечень обозначений:

$x_1$  Число предприятий малого/среднего бизнеса, ед.

Среднесписочная численность работников малого/среднего бизнеса,

$x_2$  тыс. чел.

- х3 Среднемесячная начисленная зарплата малого/среднего бизнеса, руб.
- х4 Оборот предприятий малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- х5 Инвестиции в основной капитал малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- х6 Внеоборотные активы малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- х7 Оборотные активы малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- х8 Капитал и резервы малого/среднего бизнеса, млрд руб.
- х9 Сальдированный фин. результат, млн.руб., малого/среднего бизнеса
- х10 Коэффициент текущей ликвидности, малого/среднего бизнеса
- х11 Коэффициент автономии, малого/среднего бизнеса
- х12 Число банкротств компаний

По таблице 17 можно проследить наиболее значимую взаимосвязь числа банкротств и следующих факторов: число предприятий среднего бизнеса ( $r_{x1x12}=-0,57$ ); среднесписочная численность работников среднего бизнеса ( $r_{x1x12}=-0,632$ ); коэффициент автономии ( $r_{x1x12}=-0,668$ ).

Анализ существующих методик и показателей, оценивающих различные аспекты антикризисного управления, можно условно разделить на несколько основных направлений:

1) определение взаимосвязи антикризисного управления на федеральном, региональном и субъектном уровнях с расчетно-аналитическим обоснованием различных эффектов стабилизации, подчеркиванием определяющей роли государства как основного субъекта управления [96; 101; 102; 103; 119; 129; 158; 166; 167; 171; 184];

2) выявление отраслевых особенностей антикризисного управления, отраженных в системах показателей, особенно отличаемых для материального производства, сферы услуг, высоких технологий и инноваций [87; 89; 134; 142; 145; 146; 147; 148; 149; 150; 151; 172; 186];

3) отражение роли компромиссного взаимодействия бизнес-структур между собой и государством как принципа, влияющего на результаты антикризисного управления [90; 100; 106; 126; 141; 190; 191; 192];

4) учет происхождения факторов риска и организационного кризиса, включая инновационно-технологический, макроэкономический, геополитический [104; 105; 125; 140; 159; 173; 175; 180; 193].

Несмотря на достаточное количество методических подходов и их разнообразие, особенности функционирования малых и средних предприятий не нашли отражения в той мере, при которой будут учитываться организационные кризисы и взаимосвязанные факторы влияния.

В связи с этим предлагается авторский методический подход, адаптированный для субъектов малого и среднего бизнеса с учетом некоторых принципов и результатов, полученных учеными, занимающимися проблемами оценки результативности антикризисного управления [74; 88; 95; 98; 118; 143; 144; 160; 161; 162; 176; 177; 188; 205].

Этапы подхода:

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.

Первая группа состоит из количественных показателей предприятий малого бизнеса (МБ), вторая включает количественные показатели предприятий среднего бизнеса (СБ), третья (ОК<sup>мб</sup>) – количественные показатели наступления организационного кризиса субъектов малого и среднего бизнеса (таблица 18).

Таблица 18 – Группы показателей методики оценки результативности механизма антикризисного управления предприятий малого и среднего бизнеса

Первая группа (МБ)		Вторая группа (СБ)		Третья группа (ОК <sup>мсб</sup> )	
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

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

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

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

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

Третья группа показателей рассчитывается в обратном соотношении, поскольку для числа организационных кризисов талонным является наименьшее, а не наибольшее значение. Итог по каждой группе рассчитывается как среднее значение, приведенные значения трех групп показателей и их итогов представлены в таблицах 19-21.

Таблица 19 – Приведенные показатели к эталонному первой группы (МБ)

Приведенные к эталонному значению показатели	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Число предприятий	0,81	0,82	0,85	0,90	0,96	0,99	1,00
Оборот предприятий МБ	1,00	0,98	0,96	0,90	0,91	0,83	0,66
Оборотные активы МБ	1,00	0,97	0,81	0,73	0,69	0,60	0,86
Капитал и резервы	1,00	0,99	0,98	0,60	0,48	0,14	0,31
Сальдированный финансовый результат	1,00	0,86	0,65	0,51	0,53	0,36	0,38
Итоговый результат	0,96	0,92	0,85	0,73	0,71	0,58	0,64

Источник: составлено автором

Таблица 20 – Приведенные показатели к эталонному второй группы (СБ)

Приведенные к эталонному значению показатели	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Число предприятий	0,70	0,70	0,69	0,67	0,54	0,53	0,53
Оборот предприятий	1,00	0,88	0,71	0,57	0,54	0,54	0,55
Оборотные активы	1,00	0,93	0,82	0,70	0,65	0,71	0,69
Среднесписочная численность работников	0,66	0,66	0,69	0,57	0,60	0,62	0,69
Сальдированный финансовый результат	1,00	0,97	0,65	0,32	0,43	0,26	0,55
Итоговый результат	0,87	0,83	0,71	0,57	0,55	0,53	0,60

Источник: составлено автором

Таблица 21 – Приведенные показатели к эталонному третьей группы (ОК<sub>МСБ</sub>)

Приведенные к эталонному значению показатели	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Количество банкротств	0,94	0,96	1,00	0,80	0,76	0,73	0,79
Количество введений наблюдения	0,89	0,91	1,00	0,77	0,74	0,68	0,74
Количество введений внешнего управления	0,89	0,96	1,00	0,72	0,54	0,41	0,40
Количество введений финансового оздоровления	0,76	0,86	0,83	1,00	1,00	0,59	0,37
Прекращение производства по делу	0,63	0,64	0,60	0,61	0,84	0,94	1,00
Итоговый результат	0,82	0,87	0,88	0,78	0,77	0,67	0,66

Источник: составлено автором

Каждая группа показателей имеет максимальное значение, равное 1, совокупное значение интегрального показателя максимально может составить значение, равное 3.

Соответственно, уровни состояния каждой группы показателей и интегрального имеют следующие равные диапазоны (таблица 22).

Таблица 22 – Диапазоны итоговых значений групп показателей и интегрального показателя

Уровень состояния	Группа показателей	Интегральный показатель
Низкий	0-0,33	0-1
Средний	0,33-0,66	1-2
Высокий	0,66-1	2-3

Источник: составлено автором

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

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

Где:

$I_{\text{мсб}}^{\text{упр}}$  - 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 23).

Таблица 23 – Поправочные коэффициенты для каждой группы показателей

Название коэффициента	Обозначение	Расчет	Рс	Сб
Расхождения (Рс)/ сближения (Сб) рентабельности продаж	$CF^{\text{мб}}_{\text{d-a}}$	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	$CF^{\text{сб}}_{\text{d-a}}$		<b>1,47</b>	<b>1,31</b>
Расхождения (Рс) / сближения (Сб) рентабельности долгосрочных обязательств	$CF^{\text{ок}}_{\text{d-a}}$		<b>2,85</b>	<b>1,38</b>

Источник: составлено автором

Наилучшие показатели эффективности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса сближаются в благоприятные периоды и расходятся в кризисные, что позволяет применять их для приведения в сопоставимый вид абсолютных данных.

Соответственно, формула расчета интегрального показателя примет вид:

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

Интегральный показатель в соответствии с проведенными расчетами примет следующие значения (таблица 24).

Таблица 24 – Расчет интегрального показателя результативности механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса в пределах диапазона уровней состояния

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
Вторая группа итог	0,87	0,83	0,71	0,57	0,55	0,53	0,60
Третья группа итог	0,82	0,87	0,88	0,78	0,77	0,67	0,66
Интегральный показатель	2,65	2,62	2,44	2,08	2,03	1,78	1,9

Источник: составлено автором

Согласно полученным расчетам, наблюдается закономерное повышение значения интегрального показателя, поскольку имеет место ценовой фактор, поступательное повышение количественных показателей. Поправочные коэффициенты придадут экономический смысл полученным расчетам (таблица 25).

Таблица 25 – 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

Наиболее благоприятным годом с точки зрения результативности механизма антикризисного управления стал 2018 год, спад в 2019 году привел к тому, что многие показатели в 2020-2022 годах восстанавливаются, но еще не достигнуты. Безусловно, для высоких результатов предприятий малого и

среднего бизнеса должно быть единство благоприятного макроэкономического и геополитического фона, востребованных мер государственной поддержки, направленных на компенсацию ресурсного дефицита.

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

Рассмотрим особенности антикризисного механизма управления в соответствии с периодизацией кризов, оказавших глобальное влияние на социально-экономическое развитие России: 2008, 2014, 2019 и 2022 годы. Охарактеризуем периоды развития малого и среднего бизнеса. Во многих западных странах доля малых предприятий в ВВП составляет 50%, 70% и более, в то время как в России в 2007 году, согласно оценке Министерства экономического развития России, данный показатель составил 17 процентов. Для сравнения, вклад малого и среднего бизнеса в ВВП Великобритании, США, Германии, Японии составляет от 50 до 55%, в Италии и Франции – до 60%.

Улучшение экономической ситуации и динамичный рост в рассматриваемый период (2005-2008 гг.) было связано с активным кредитованием субъектов МСП, прогнозировались следующие варианты развития ситуации:

1. Оптимистичный сценарий развития, при котором будет сохраняться тенденция роста количества субъектов МСП, последовательное наращивание доли прибыли и увеличение рентабельности в различных видах экономической деятельности. В этих условиях целесообразна разработка эффективного нормативно-правового механизма регулирования и повышения прозрачности бизнеса при улучшении доступа к кредитным ресурсам до 300 млрд. долл.

2. Стабильный сценарий развития МСП, темпы роста экономических

показателей при котором будут менее интенсивными, рентабельность существенно не изменится, но сохранится потребность в кредитовании на уровне 200-250 млрд. долл. В данных условиях необходимо развивать компенсационные механизмы, направленные на покрытие части затрат, основанные на государственных программах поддержки МСП, контроле обслуживания задолженности перед различными контрагентами – бизнес, бюджет, банковская сфера. Также важным направлением мог бы стать инструмент реализации ликвидных активов, которые могли быть гарантией исполнения текущих или долгосрочных обязательств.

3. Негативный сценарий развития МСП предусматривал невозможность обслуживания задолженности, сокращение ликвидности и рост числа убыточных предприятий в различных сферах услуг и производства, что повлекло бы сокращение рынка кредитования до 150 млрд. долл.

Отразим особенности механизма управления развитием малого и среднего предпринимательства (рисунок 24).

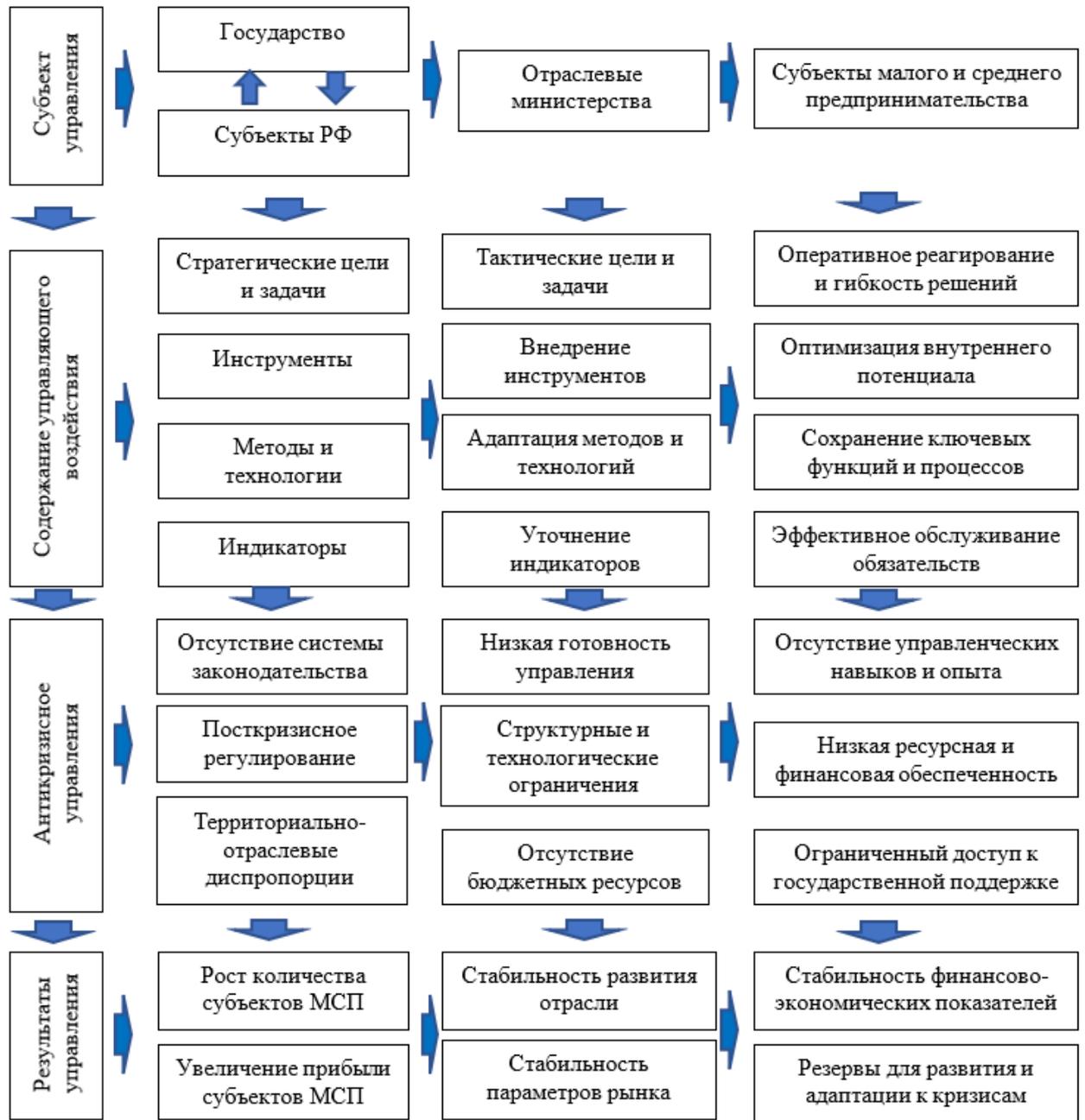
Особенностями механизма на данном историческом этапе до наступления финансового кризиса 2008 года являлись:

- отсутствие системного подхода к антикризисному управлению сегментом МСП на уровне государства и региональной власти в силу относительно новых рыночных отношений и динамичного роста количественных показателей;

- преобладание финансово-бюджетных и кредитных механизмов поддержки бизнеса, не связанных с превентивными мерами, а направленных на расширение деятельности и финансирование стратегии в благополучные периоды развития деятельности;

- очевидная необходимость разработки целенаправленной стратегии развития по кредитованию субъектов малого предпринимательства. В банковском секторе насчитывалось более 30 банков, являющихся источниками финансирования узкоспециализированных малых предприятий. К примеру, совокупность активов, переданных в кредит предприятиям малого

бизнеса, увеличился в 2006 году на 47% и составил около 15 млрд. долл. По прогнозам Банка России, в 2007 году данный показатель должен был вырасти еще примерно на 30%. При этом средняя норма прибыли кредитных портфелей составляет до 25-30% годовых.



Источник: разработано автором

Рисунок 24 – Механизм управления малым и средним бизнесом до наступления финансового кризиса 2008 года

- усиление приоритета кредитования сектора МСП, поскольку при благоприятном развитии экономики данный вид станет приоритетным направлением деятельности коммерческих банков. Эффективность развития и высокий уровень доходности кредитования и инвестирования в предприятия малого и среднего бизнеса к 2007 году был обусловлен следующими факторами: повышение уровня благосостояния населения, увеличение масштаба предпринимательской деятельности, расширение в регионе сфер деятельности малых сетевых организаций, доступность получения кредита и прочие.

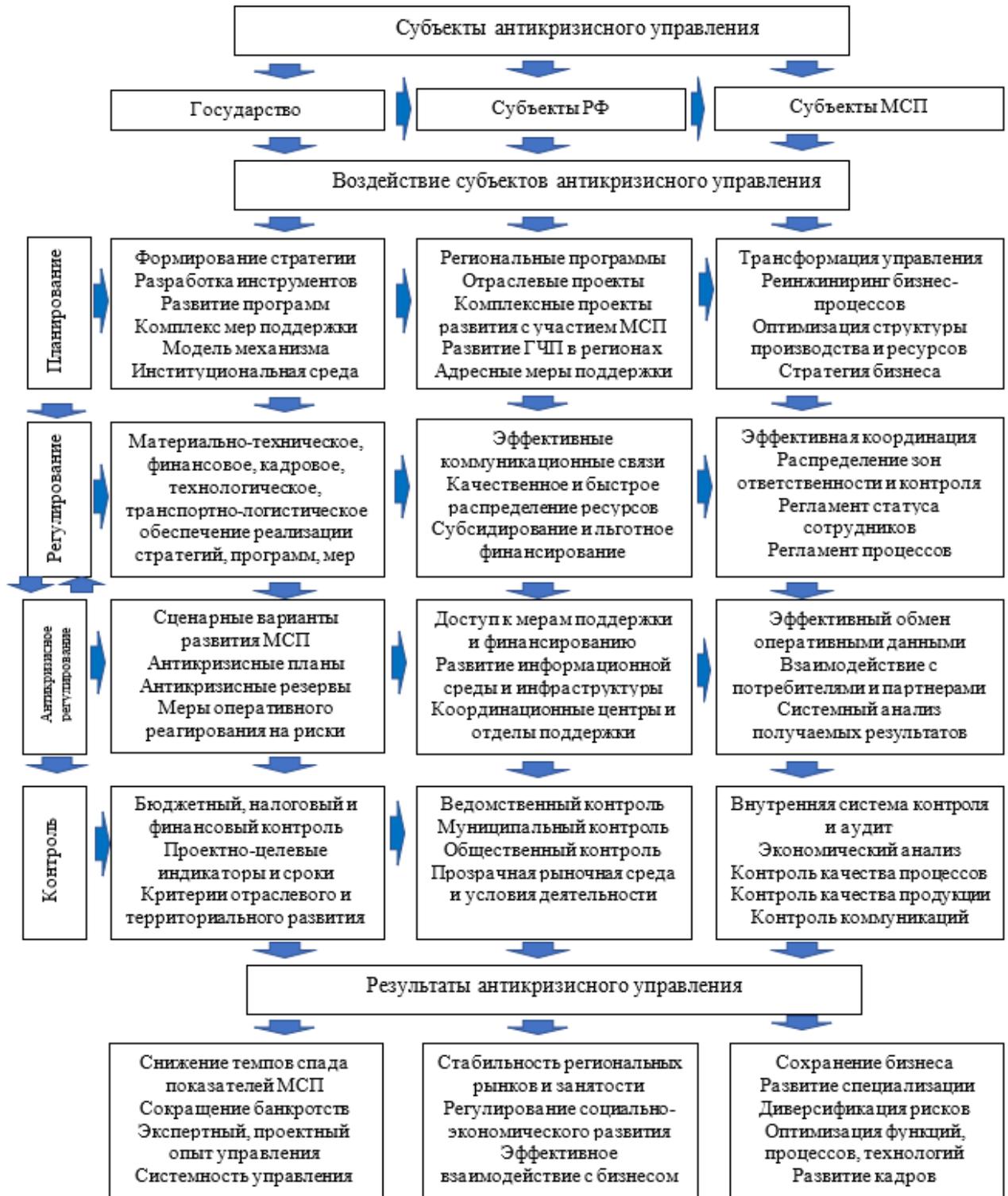
- разработка и реализаций программ развития и кредитования малого бизнеса. Если в 2003 году практически все банки предоставляли кредитный пакет в размере от ста тысяч долларов, который был малоинтересен субъектам малого предпринимательства, уже к 2007 году стало появляться большое количество банков, предоставляющих кредит в размере от десяти тысяч долларов, что, в свою очередь, заинтересовало малый бизнес,

- прогнозировался рост к 2010 году количества предприятий малого бизнеса с 6,2 на 1000 жителей – показатель 2006 года на 12,7% (по данным Министерства экономического развития). Спрос на услуги кредитования при расширении масштаба деятельности предприятий малого бизнеса мог увеличиться почти вдвое при росте уровне доходности населения, что предполагало увеличение спроса, как минимум в четыре раза.

- ограничениями налогово-бюджетной и кредитной поддержки сектора МСП являлись отсутствие стратегического планирования, непрозрачность бизнеса, низкая степень модернизации производства, отсутствие управленческого опыта,

- антикризисное управление на данном этапе имеет ярко выраженный посткризисный характер, характеризуется разрозненными мерами, отсутствием институтов поддержки бизнеса как на уровне субъектов страны, так и в целом на федеративном уровне.

Представим изменения в антикризисном механизме управления предприятий малого и среднего бизнеса (рисунок 25).



Источник: разработано автором

Рисунок 25 – Механизм управления малым и средним бизнесом после наступления финансового кризиса 2008 года

Механизм антикризисного управления характеризуется в период после кризиса 2008 года следующими особенностями:

- стимулирование развития институциональной среды поддержки функционирования предприятий малого и среднего бизнеса;
- преемственность государственной и региональной поддержки в условиях вовлечения субъектов МПС в программы территориально-отраслевого развития;
- необходимость расширения методической базы показателей оценки состояния предприятий субъектов МПС для прогнозирования кризисных явлений и обоснования резервов поддержки;
- адаптация отечественного и зарубежного опыта поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, включая инструменты государственного и территориального взаимодействия;
- продолжение либерализации условий функционирования и развития сегмента МСП в регионах, включая минимизацию контрольных функций органов власти, обеспечение прозрачности условий работы на рынках, получение доступа к мерам государственной поддержки, инфраструктуре;
- стимулирование различных форм обслуживания долговых обязательств, включая реструктуризацию, добровольное банкротство и т.п.

Участившиеся кризисы способствовали тому, что макроэкономические условия не способствовали быстрому восстановлению деловой активности в различных видах деятельности. Изменение геополитической ситуации с 2014 года продолжило оказывать давление на бизнес, усилился спад ключевых показателей в различных областях специализации, что существенно актуализировало вмешательство государства и диверсификацию форм поддержки предпринимательства [99]. Запреты и ограничения на экспортно-импортный торговый обмен привел к недостатку ресурсного обеспечения во многих сферах деятельности малого и среднего бизнеса, повлиял на сроки исполнения обязательств и ценовую политику

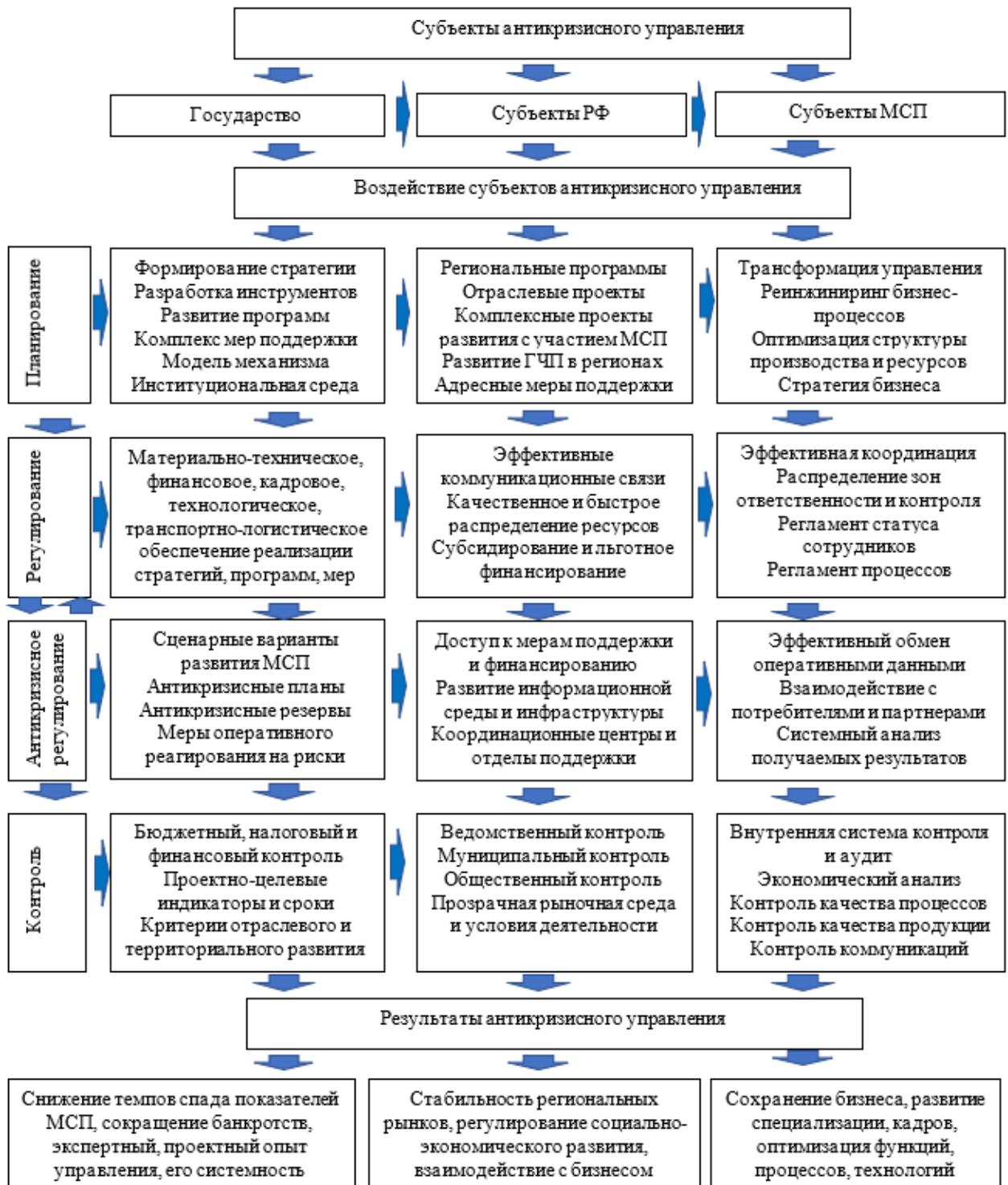
Основным целевым ориентиром поддержки субъектов малого и среднего бизнеса на длительный период стала поддержка производства, но его выполнение было затруднительным вследствие неравномерности распределения капитала и ликвидных активов по отраслевому и

территориальному признаку; неразвитость институтов поддержки бизнеса, которые могли бы оказывать услуги аренды, использования технологической инфраструктуры, дотаций на открытие или развитие собственного дела; низкая эффективность отраслевых коллективных органов управления и некоммерческих организаций, связанных с поддержкой деловой активности.

Государственные меры антикризисной поддержки в период 2014-2018 гг. связаны с нормативно-правовым регулированием особых экономических зон, в которых работа бизнеса осуществляется на льготных налоговых режимах с предоставлением кредитования по сниженной ставке, при этом сформированы специальные условия по допуску малых и средних предприятий к государственным проектам и программам. Сложно решаемой проблемой является доступ к финансовым ресурсам, особенно в условиях текущей учетной ставки, а также доступ в те сферы деятельности, которые требуют применения технологий и инноваций. Деятельность предприятий малого и среднего бизнеса сосредоточена в сфере бытовых и торговых услуг, перевозках, посредничестве, связанных с минимальным риском.

Необходимо продолжать адаптировать успешный зарубежный опыт по созданию благоприятной организационно-административной и цифровой среды по поддержке выполнения предприятиями необходимых регистрационных процедур, связанных с открытием и функционированием производства, выполнения законодательных, технических норм и стандартов. Процессы рыночной интеграции в текущих условиях макроэкономической нестабильности являются мерой реагирования на меняющиеся правила торгово-экономического сотрудничества, повышения требований потребителей и усиления конкурентной борьбы.

Отразим, как макроэкономические кризисы оказали влияние на механизм антикризисного управления малым и средним бизнесом (рисунок 26).



Источник: разработано автором

Рисунок 26 – Механизм антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Законодательство РФ идет по пути либерализации и обеспечения режима благоприятного делового климата и всесторонней поддержки предпринимательства. Речь идет о внесении ряда изменений в нормативно-

правовые документы, связанные с государственными закупками, государственными и национальными программами, проектами, в которых предусмотрено обязательное участие субъектов малого и среднего бизнеса. Подобные меры положительно сказываются на стабилизации финансово-экономических показателей малых и средних компаний

Глобальный кризис, вызванный пандемией коронавируса в 2019 году, способствовал формированию условий несостоятельности компаний в различных видах деятельности, особенно пострадал сектор туристско-рекреационных услуг, розничных продаж непродовольственных товаров, включая товары потребления, не относящиеся к продуктам питания и лекарственным средствам. Крупные производства продолжали работать в условиях сниженного спроса, так как остановка промышленности и иных видов деятельности со сложным производственным циклом может негативно сказаться на динамике показателей отраслей в целом и нанести ущерб экономической и национальной безопасности.

Таким образом, в период экономического кризиса, вызванного коронавирусной инфекцией, крупные компании, не были сильно подвержены его влиянию, сохранив устойчивый уровень развития, что в целом отразится на экономическом положении страны. Больше всего пострадали предприятия малого бизнеса, осуществляющие свою деятельность в сфере услуг, что обусловлено особыми ограничениями для этих зон.

В России существует множество возможностей для постепенного выхода из экономического кризиса путем разработки эффективных решений, государственной поддержки субъектов экономической деятельности, наиболее пострадавших в период пандемии в совокупности с мерами борьбы с ней.

На данный момент целесообразно с учетом проведенного анализа предложить методический подход, который будет оценивать механизм антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса.

## Выводы по главе 2

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, что сильное снижение количества субъектов МСП.

Анализ данных за период 2010-2022 гг. позволяет сделать вывод о достаточной устойчивости 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;

Средний бизнес имеет более устойчивое финансово-экономическое положение и длительное сохранение позитивных тенденций. Малый бизнес является менее стабильными, 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.

В России существует множество возможностей для постепенного выхода из экономического кризиса путем разработки эффективных решений, государственной поддержки субъектов экономической деятельности, наиболее пострадавших в период пандемии в совокупности с мерами борьбы с ней.

Задачей функционирования антикризисного механизма управления является создание благоприятных условий для субъектов МСП по выбору дорожной карты поддержки, основанной на компенсационных потребностях отдельно взятой бизнес-единицы.

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

#### **3.1. Моделирование структуры механизма антикризисного управления субъектами предпринимательства**

Совершенствование антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса концептуально обусловлено подходом и представлением государства о роли, задачах и функциях данных субъектов в социально-экономическом развитии страны. Стратегические документы и программы по развитию малого и среднего предпринимательства свидетельствуют о курсе на рост экономических показателей, стимулирование социальной и инновационной активности, что нашло отражение в планируемых показателях вклада в ВВП России до уровня развитых государств и вовлечении большего числа населения в создание собственного дела.

Разработка структуры антикризисного механизма должна опираться на опыт управления, а также на состояние делового климата в субъектах Российской Федерации, уровень развития материального производства и сервисной сферы, тенденции рыночной интеграции в регионах, экономическое благополучие и точки роста. Планирование и управление должно базироваться на объективном финансово-экономическом состоянии и ресурсной базе предпринимательства, только в этом случае внедрение антикризисного механизма в деловую практику будет результативным. Бизнес-среда развивается в регионах страны неравномерно.

Существенные отличия наблюдаются как по уровню деловой активности, так и специализации, потому применяемые инструменты должны быть разнообразными и охватывать потребности различных видов

деятельности в неблагоприятные макроэкономические периоды.

Локальный уровень антикризисного регулирования связан с алгоритмом определения субъектов, которые могут получить доступ к мерам антикризисной поддержки. Основные проблемы функционирования малого и среднего бизнеса связаны с непрозрачностью деятельности, отсутствием материально-технической базы, нестабильностью жизненного цикла, часто пустой отчетностью и текущими убытками, что отражается на качестве кредитования, субсидировании и других формах помощи. Перечисленные ограничения характерны не только для России, но и большинства стран мира, относятся к специфическим характеристикам предпринимательства.

Предприятия малого и среднего бизнеса значительно проще ликвидируются, уходят в тень при негативных макроэкономических сценариях. Анализ данных статистики показал, что ежегодно тысячи субъектов прекращают свою деятельность и замещаются новыми предприятиями. Поскольку антикризисные механизмы управления направлены на сохранение действующего бизнеса, в научной литературе проведены исследования причин прекращения деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в различных странах.

Приведем некоторые результаты, согласно которым были выделены три группы факторов [91, 152]:

- макроэкономические изменения на глобальных и региональных рынках;
- неэффективное управление и неспособность быстро адаптироваться к изменениям условий;
- недостаточность ресурсного обеспечения, противоречия отраслевых требований и масштабами деятельности.

В научных работах высказываются мнения о том, что успешные предприятия могут быть закрыты из-за возникновения глобальных кризисных явлений вследствие невозможности достичь стратегических и тактических

целей, возникновения недостатка ликвидности, высокой налоговой нагрузки, ограниченного спроса. В данном случае имеет место несоответствие внутреннего ресурсного потенциала возникающим вызовам и угрозам.

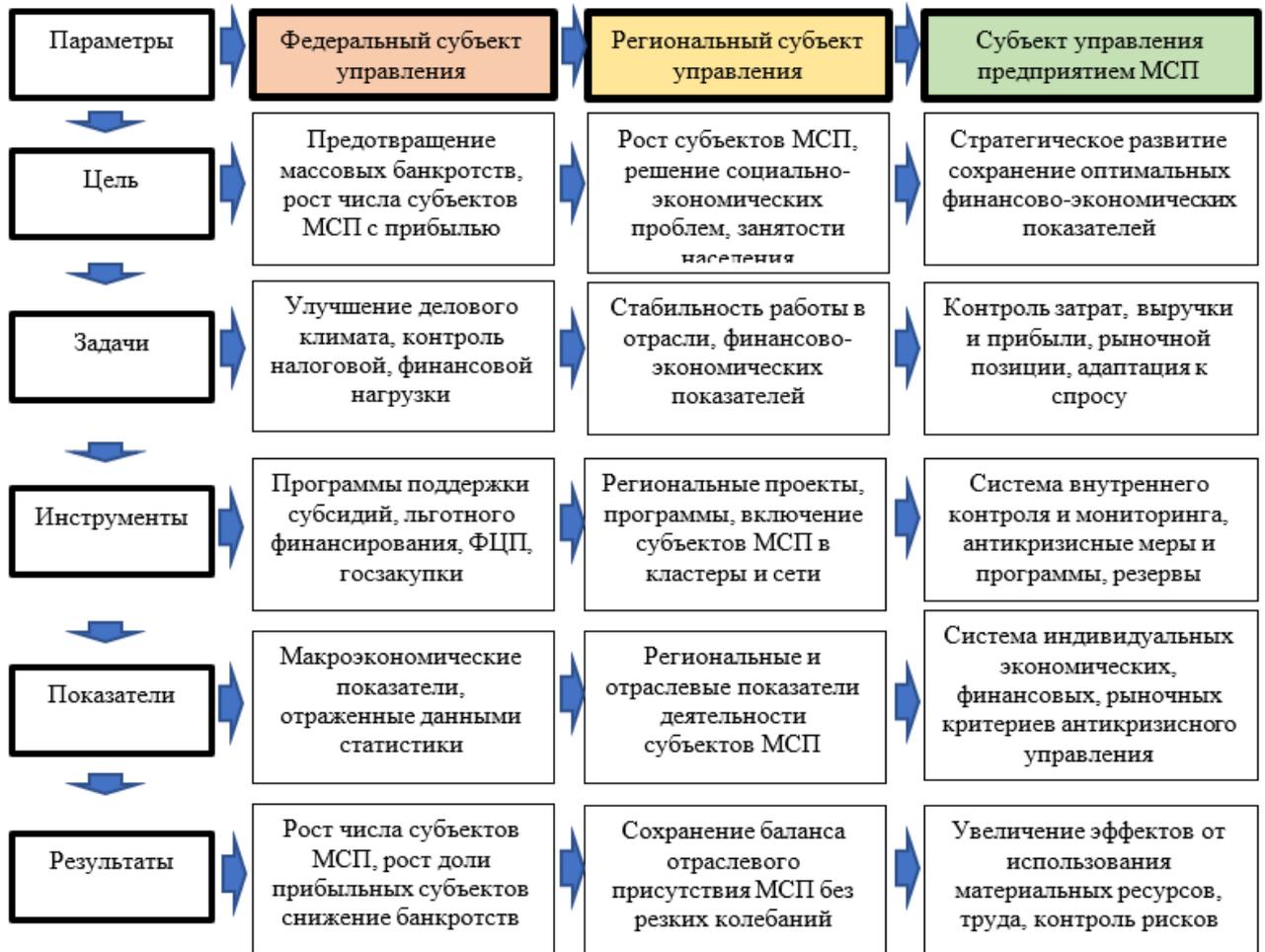
Внутренние причины, которые предшествуют прекращению бизнеса, это недостатки в управлении предприятием, отсутствие собственных финансовых ресурсов, знаний и компетенции у руководства, неразвитые навыки кадрового состава, недостаточность собственных материально-технических средств. Также могут быть отмечены и проблемы, связанные со стилем и технологиями управления руководства или у единичного руководителя предприятия, отсутствие необходимых лидерских качеств и компетенций.

Проведенный опрос показал, что большинство – 49% - вынуждены были закрыть бизнес под влиянием внутренних факторов, которые сложились в управлении, на производстве. Это свидетельствует о том, что кризисные макроэкономические условия сами по себе не являются причиной прекращения деятельности, ликвидации хозяйствующего субъекта и его ухода с рынка присутствия. В большей степени это последствия:

- низкого качества антикризисного управления, несоответствие действий субъекта управления меняющимся внешним условиям;
- недостаток ресурсной базы не позволяет реализовать стратегию и тактику по сохранению ключевых параметров бизнеса в данных условиях;
- низкие цифровые навыки и компетенции персонала не позволяют адаптировать внутренние условия внешним вызовам;
- невозможность материальной, финансово-экономической поддержки от государства не позволила оптимизировать расходы и компенсировать технологический разрыв.

Таким образом, поскольку предприятия малого и среднего бизнеса в условиях кризиса испытывают нарастающий ресурсный дефицит, концепция формирования антикризисного механизма управления должна базироваться

на преемственности действий федерального, регионального и локального уровней власти (рисунок 27).



Источник: разработано автором на основе [91, 92, 93, 94, 97; 111]

Рисунок 27 – Концепция формирования антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Цель и задачи на федеральном уровне отражают стратегию государства и его видение роли малого и среднего бизнеса в решении социально-экономических проблем, обеспечении занятости населения локальных территорий, заполнении ниш различной специализации, которые неинтересны компаниям с крупным капиталом. На уровне субъекта страны достижение более конкретных задач связано с ресурсным потенциалом, предпринимательской активностью и видами деятельности, в которых доля рассматриваемой группы предприятий является значительной. Решение задач

федерального и регионального уровня должно быть направлено на стабилизацию деятельности бизнеса и формирование благоприятного предпринимательского климата. В этом случае стратегия и тактика административно-территориального субъекта и предприятия будут взаимосвязаны.

Применение антикризисных инструментов федерального и регионального уровней взаимосвязано, является прозрачным и регулируется нормативно-правовыми актами. Значительно сложнее обеспечить контроль целевого и рационального использования помощи на уровне субъекта малого и среднего бизнеса. Потребности производства и обслуживание обязательств должны четко регулироваться внутренней системой контроля, ответственными лицами, зависят от политики и стиля руководителя, его компетентности и опыта управления в кризисных условиях. В связи с этим уже существуют определенные риски невозврата финансовых ресурсов по объективным и субъективным причинам.

Показатели контроля и мониторинга существенно отличаются на уровне субъекта управления. Федеральные органы власти отслеживают макроэкономические данные, опираются на прогнозы институтов и экспертных групп, которые могут иметь различную погрешность. Регион располагает текущими данными и сведениями о реальных и потенциальных проблемах бизнеса, оценивает предварительные расходы бюджета на реализацию антикризисных программ и мер поддержки. Субъект бизнеса сталкивается непосредственно с фазой протекания кризиса и резким ухудшением финансово-экономических показателей, дефицитом ресурсов, необходимых для продолжения текущей деятельности. Возникает ситуационное управление, которое направлено на решение наиболее проблем неплатежеспособности, исполнения обязательств, поддержании бесперебойной работы.

Таким образом, эффективное взаимодействие всех уровней субъекта

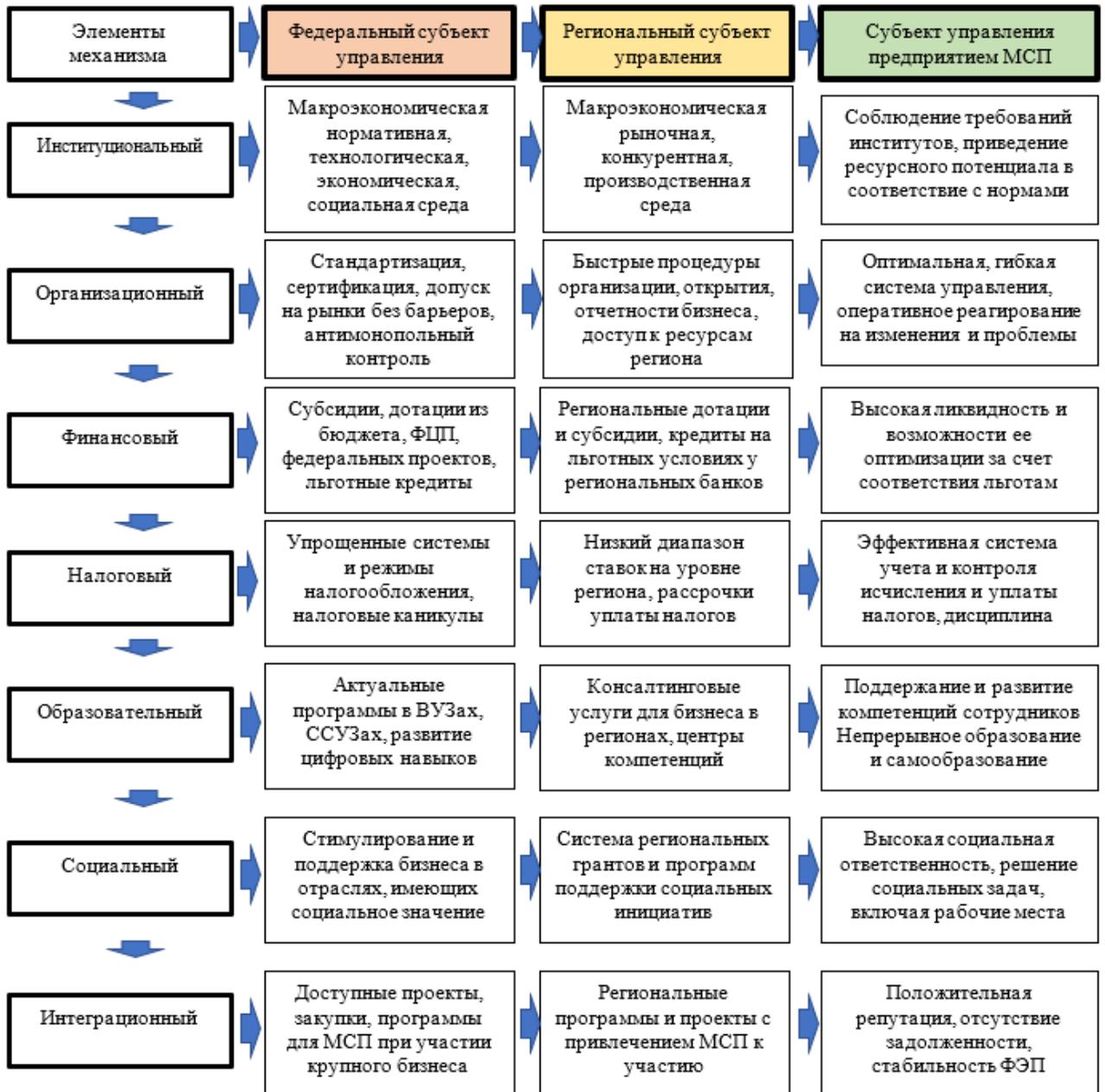
управления обеспечивает целесообразность функционирования антикризисного механизма управления, позволяет осуществлять контроль и мониторинг результатов, делать выводы о качестве оказываемых мер поддержки бизнеса.

Концептуальный подход формирования антикризисного механизма должен учитывать реальные условия, в которых он будет находиться и функционировать. Последовательность этапов от целеполагания до результата опирается на структуру механизма, каждый элемент которой характеризует направленность на внешнюю среду развития предприятий малого и среднего бизнеса, которая является источником кризиса и вынуждает субъект адаптироваться. В связи с этим целесообразно представить структуру антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса (рисунок 28).

Субъект управления на федеральном уровне власти должен создать необходимые институциональные предпосылки для благоприятных условий стимулирования малого и среднего бизнеса. В первую очередь, это нормативно-правовая база стратегий и сопутствующих актов о поддержке предприятий в сложных макроэкономических условиях, которая является основой для органов власти в регионах и позволяет субъектам МСП понимать требования в качестве претендентов на участие в антикризисных государственных программах и проектах. Важно, чтобы условия получения помощи, требования к субъектам предпринимательства были четко прописаны в законодательстве. Это позволяет повысить прозрачность, предсказуемость и определенность на локальных рынках, а также получить гарантии государства на поддержку добросовестным и социально ответственным малым и средним предприятиям.

В научных работах отмечено, что государственная власть (субъект на уровне федерации) является основным субъектом инноваций и технологий, влияющих на производство. Развитие военно-промышленного комплекса,

ключевых сквозных технологий адаптируется промышленностью и сервисным сектором экономики. Степень финансирования и стимулирования данных областей производства определяет стратегический вектор формирования предложения предприятиями различной специализации, оказывает влияние на требования и параметры спроса со стороны населения и взаимосвязанных видов деятельности.



Источник: разработано автором

Рисунок 28 – Структура механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса с учетом уровней субъекта, принимающего решения

Финансовые и налогово-бюджетные меры являются наиболее простым и доступным инструментом поддержки в сложных условиях, поскольку снижение спроса и ликвидности является первым и ощутимым влиянием кризиса. Недостаток денежных ресурсов парализует текущую деятельность субъектов малого и среднего бизнеса, возникает замедление производственного цикла и дальнейшее усугубление спада.

Для субъектов, оказывающих услуги, квалификация, компетентность и навыки персонала являются решающими, поскольку человеческий ресурс является ключевым. От специалистов зависят конкурентные преимущества, рыночная доля и сохранение лояльности клиентов. С образовательным компонентом тесно связано консультирование по наиболее актуальным направлениям: налоги и бюджетирование, управление, информационно-технологическая интеграция. Качественное сопровождение бизнеса на основе компетентных государственных структур сможет существенно повысить качество принимаемых решений, снизить негативные последствия необоснованных тактических мер в условиях неопределенности и повышенных рисков.

Социальный компонент механизма стал активно реализовываться властями территорий, находящихся в сложном социально-экономическом положении. Ответственность бизнеса заключается не только в производстве безопасных и качественных товаров, работ и услуг, но и формировании благоприятных условий жизни и занятости населения, создании положительного образа. Создание новых рабочих мест и социально значимых инициатив активно поддерживается органами власти, крупным бизнесом, что создает устойчивые предпосылки дальнейшего стимулирования предпринимательской инициативы в выбранном направлении.

Процессы интеграции являются одной из глобальных тенденций развития рынков и обеспечения устойчивости в условиях кризиса. Более подробно рассмотрим управление ресурсами, поскольку проведенное во

второй главе исследование позволяет сделать вывод о том, что ресурсный фактор является одним из ключевых условий обеспечения функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в длительной перспективе.

### **3.2. Содержание элементов механизма антикризисного управления**

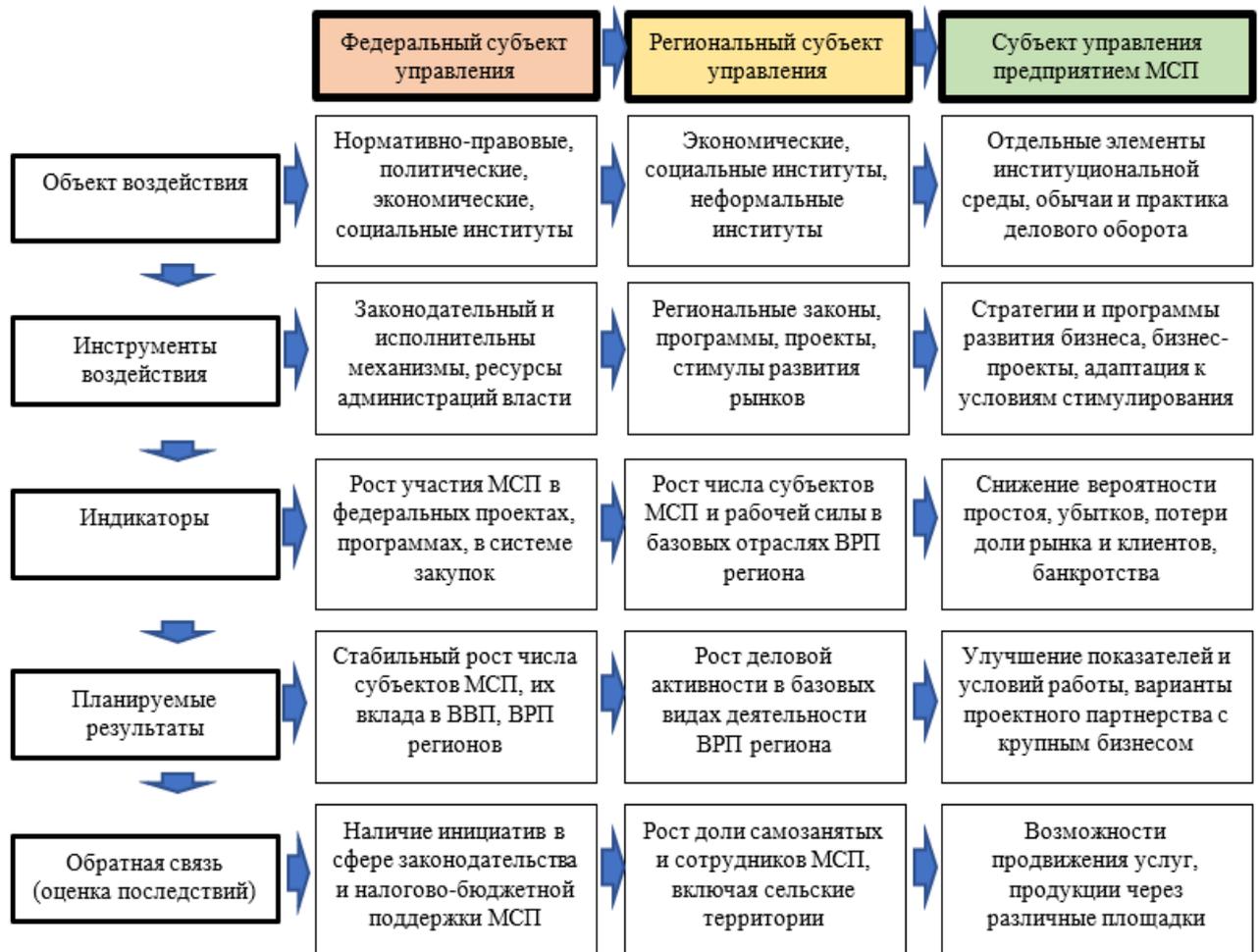
Совокупность элементов управления должна быть взаимосвязана действиями субъектов управления на каждом уровне, это является необходимым условием функциональности предлагаемого механизма. Наиболее глобальным элементом является институциональный, так как он является базой развития последующих.

Отсутствие или недостаточный уровень развития экономических, политических, правовых институтов существенно ограничит поддержку предприятий малого и среднего бизнеса вследствие административных, организационных и финансовых барьеров. В настоящее время позиция государственной власти по отношению к бизнесу является партнерской, что необходимо для сотрудничества, поддержки и обеспечения социального компромисса, позволяющих преодолеть последствия кризисов и не допустить существенного ущерба для экономики.

Организационный элемент зависит от действий исполнительных органов власти, конкретных мер и рычагов, направленных на стабилизацию рынков ресурсов, потребления, труда. Эффективность обусловлена активной позицией субъекта управления каждого уровня, заинтересованностью в результатах и оперативным реагированием. Финансовый и налоговый элементы механизма направлены на денежную поддержку субъектов малого и среднего бизнеса, являются ключевыми в острой фазе кризиса. Льготы по налогам и налоговые каникулы должны обеспечиваться законодательной базой федерального и регионального уровней. Образовательный, социальный и интеграционный элементы во многом зависят от действий субъекта бизнеса,

его стратегическим видением работы на рынке присутствия, политикой по развитию персонала и контролю качества производственных процессов.

Представленные семь ключевых элементов структуры антикризисного механизма управления имеют свое содержание и взаимосвязь федерального, регионального и локального уровней управления (рисунок 29-35).



Источник: разработано автором

Рисунок 29 – Институциональный элемент антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

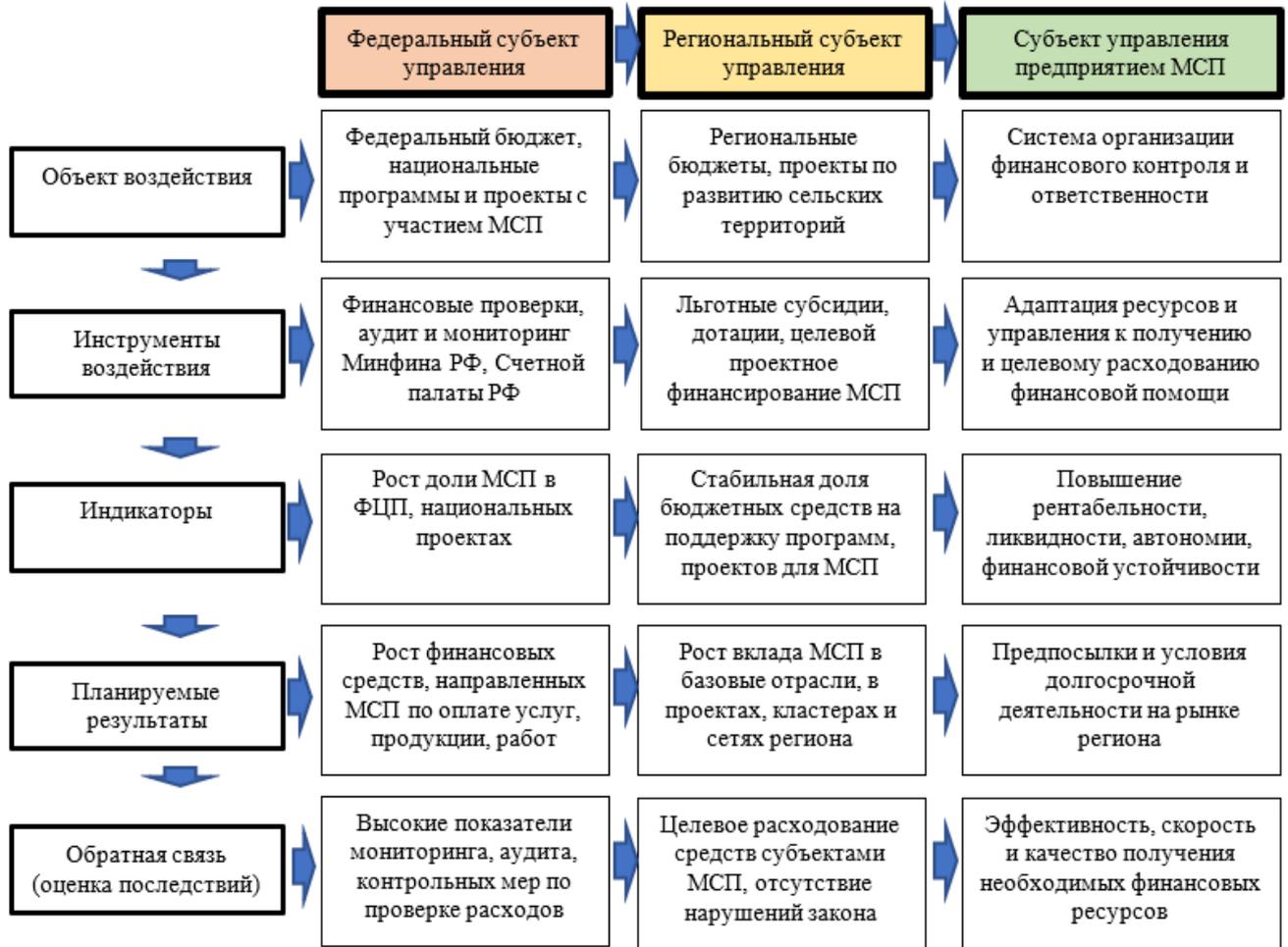
Участие в программах и проектах, финансируемых из федерального и регионального бюджетов, создают предпосылки снижения рисков простоя, несостоятельности, так как формируется устойчивый спрос, гарантирующий стабильный доход. Адаптация внутреннего потенциала субъектов МСП связана с обеспечением качества и прозрачности деятельности.



Источник: разработано автором

Рисунок 30 – Организационный элемент антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Организационный элемент антикризисного механизма зависит от действий Правительства РФ, региональных Правительств, министерств, ведомств, штабов и координационных центров оперативного реагирования, которые реализуют конкретно определенные шаги, действия, адресно направленные на отрасль, группу субъектов или отдельные предприятия, деятельность которых важно сохранить для социально-экономического баланса локальных производственных сил, рынков труда.



Источник: разработано автором

Рисунок 31 – Финансовый элемент антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Поскольку первые последствия кризиса проявляются в сокращении ликвидности, для предприятий МСП крайне важно находить ресурсы, которые помогут закрыть текущие платежи и различные обязательства перед сотрудниками, контрагентами. Варианты возможного финансирования: льготное кредитование в банках, реализующих программы поддержки малого и среднего бизнеса, дотации, товарные кредиты, возможность получения займов у партнеров по бизнесу, крупных предприятий, заинтересованных в сохранении сотрудничества. Основным условием эффективности внедрения элемента является прозрачность условий доступа к денежным ресурсам субъектов МСП.

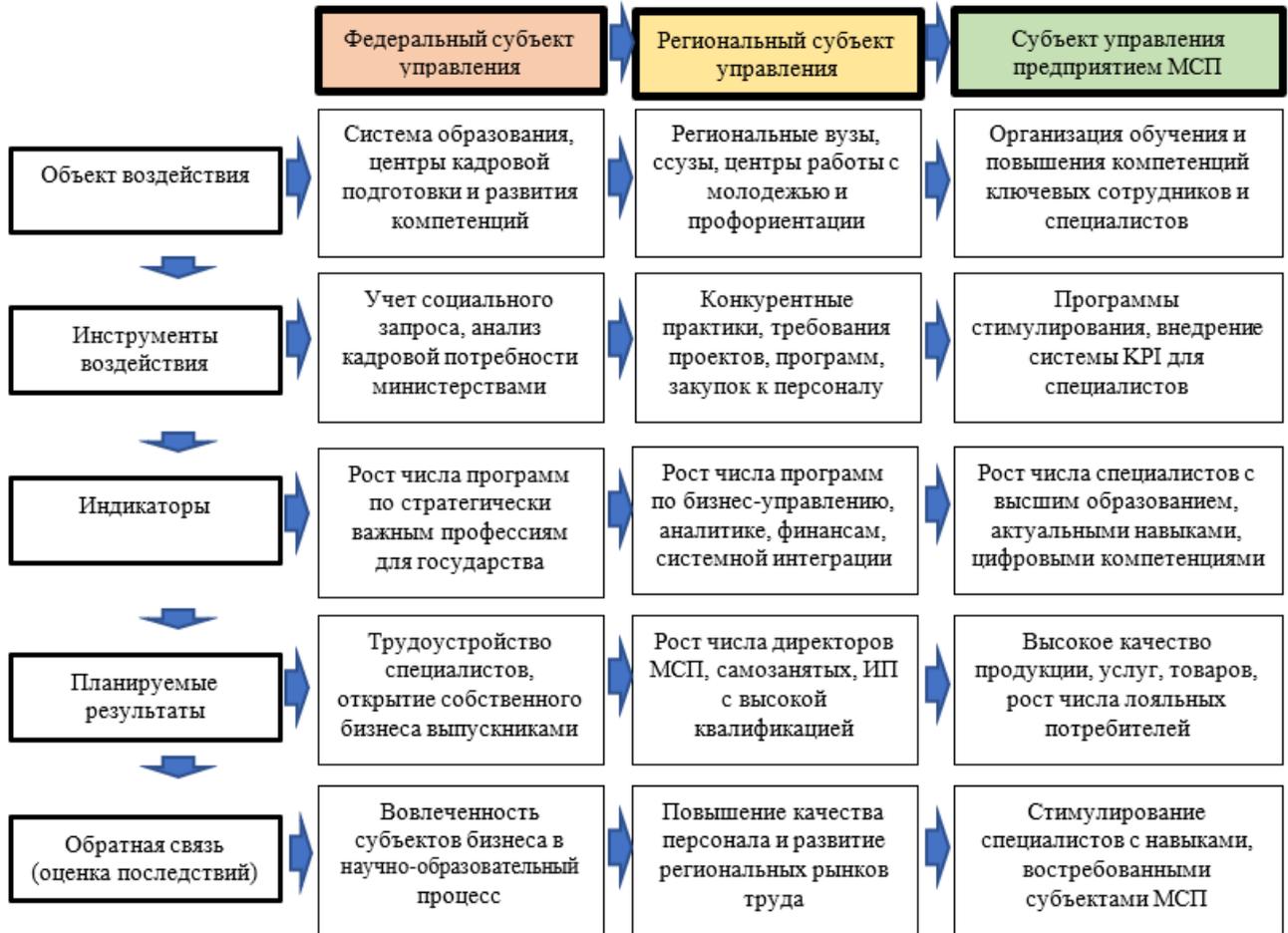


Источник: разработано автором

Рисунок 32 – Налоговый элемент антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

В последние годы в плане развития льготных систем налогообложения для малого и среднего бизнеса сделано достаточно много: существенно либерализованы контрольные механизмы, смещен акцент на реагирование по фактам совершения противоправных действия, нанесения ущерба, нарушения законодательства о защите прав потребителей и т.п. В регионах сформированы площадки для проведения ярмарок, выставок, в администрациях создаются службы по взаимодействию с малым и средним бизнесом, развивается система налогового консультирования. В сложные периоды негативного давления макроэкономических условий необходима временная отмена налоговых платежей по налогу на имущество, снижение ставок на наиболее распространенным налогам, увеличивающим нагрузку, снижение или отмена

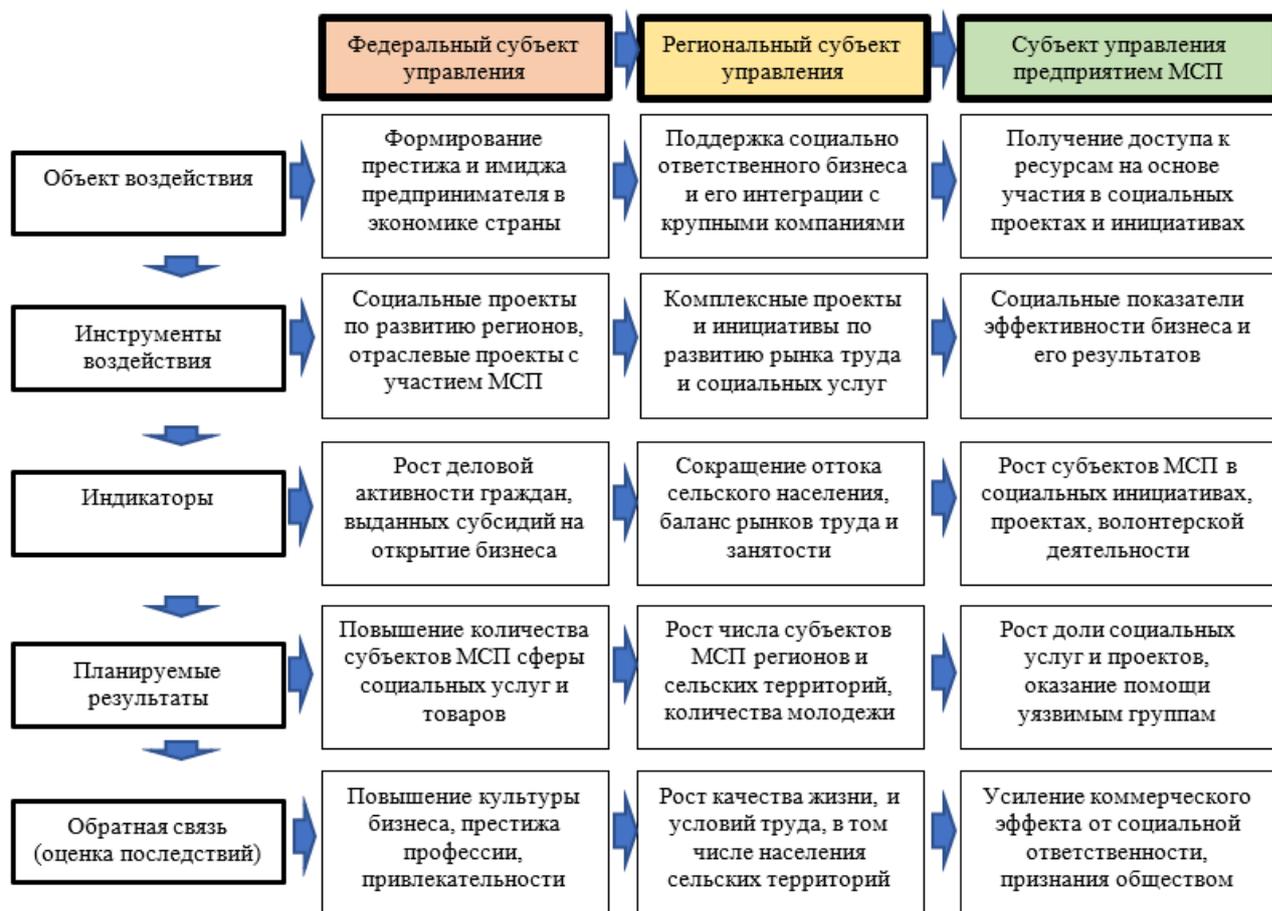
арендных платежей по муниципальному имуществу, находящимся в использовании субъектов МСП.



Источник: разработано автором

Рисунок 33 – Образовательный элемент антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

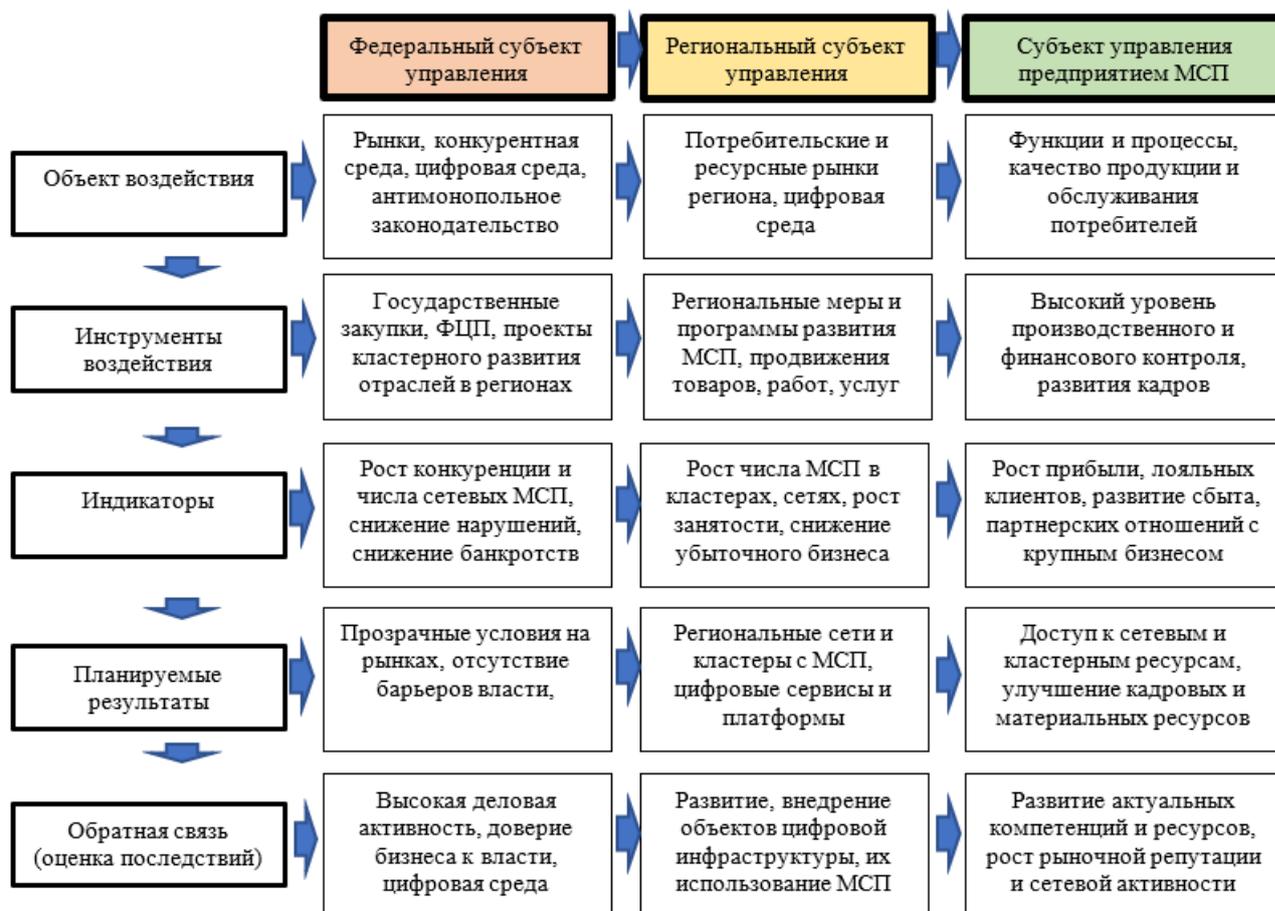
Система образования и повышения квалификации должна соответствовать реальным запросам социума и бизнеса, транслировать научный и педагогический опыт в производство. Проблема управления субъектами МСП заключается часто в единоличном принятии решения и необходимостью знаний в различных областях, поэтому в регионах должна быть эффективная система консалтинговых услуг с привлечением специалистов налоговых и финансовых служб, управленческого и информационного консультирования.



Источник: разработано автором

Рисунок 34 – Социальный элемент антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Согласно стратегии развития малого и среднего бизнеса да 2035 года планируется вовлечение значительного числа населения в создание собственного бизнеса и обеспечение роста вклада субъектов МСП в ВВП страны до уровня западных стран более 40%. В связи с этим должен быть сформирован положительный образ социально ответственного предпринимателя, реализующего собственный бизнес на основе полезных инициатив, заботы об уязвимых категориях населения. Особенно важно формирование занятости граждан в сельских территориях, так как глобальная тенденция урбанизации существенно ограничивает вовлечение их потенциала в экономику страны.



Источник: разработано автором

Рисунок 35 – Интеграционный элемент антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса

В условиях нарастающих кризисных явлений в экономике, малый и средний бизнес может обеспечить стабильность и развитие на основе кластерного или сетевого партнерства с более развитыми субъектами. Сотрудничество с крупным предприятием является одним из наиболее благоприятных вариантов баланса спроса и долгосрочного получения дохода. Однако субъект малого бизнеса должен обладать уникальной или высоко развитой квалификацией, оптимальной организацией систем контроля и регулирования функций, непрерывного совершенствования навыков. В этом случае сотрудничество будет взаимовыгодным, а субъект МСП сможет получить гарантии сохранения деятельности и ее дальнейшего продолжения на рынке присутствия.

Положительно зарекомендовали себя при поддержке малых и средних

предприятий следующие институты: гарантийные фонды стабилизации финансово-экономических показателей деятельности и поддержки основных видов деятельности; государственно-частное и социальное партнёрство которые позволяют привлекать субъектов малого и среднего бизнеса в проектах и программах государства, выполнять частично работы направленные на решение комплексных социально-экономических и региональных задач; центры поддержки малого и среднего предпринимательства, основная роль которых заключается в финансово-экономической и консалтинговой поддержке, обучении и повышении квалификации руководителей предприятий [63].

Одним из наиболее эффективных инструментов, который активно развивался в периоды кризисов, можно отнести участие субъектов малого и среднего предпринимательства в государственных закупках и выполнении государственных заказов. Финансовые меры государственной поддержки и субсидирование заключаются в безвозмездной поддержке предприятий, к ним относятся налоговые каникулы по специальным условиям, система грантов и субконтрактов. Отмечено также, что обеспечение высоких темпов развития российских регионов предполагает механизмы повышения предпринимательского дохода в рамках функционирования территориально-производственных кластеров, целью деятельности которых является реализация государственных программ и проектов инфраструктуры административных субъектов Российской Федерации.

Увеличение числа государственных контрактов с привлечением субъектов малого и среднего предпринимательства вы приняли на себя обязательства по выполнению части работ или поставкам товаров для государственных нужд в частности на уровне муниципальных образований эффективность данного инструмента государственной поддержки реализация данных Практик в российских субъектах целесообразно осуществлять при поддержке различных уровней власти Федеральная региональной и муниципальной сотрудничестве с предпринимательскими структурами и

ассоциациям. Включение субъектов малого и среднего бизнеса в качестве участников кластеров будет способствовать диверсификации специализации их развития и расширению с учётом растущих потребностей рынка, что позволит объединить ресурсный потенциал и преимущества крупного и малого бизнеса.

При этом очевидно, что совершенствование антикризисных механизмов субъектами малого и среднего бизнеса должно закономерно учитывать потенциал и активность граждан в регионах. Статус предприятия малого или среднего бизнеса будет зависеть от оказания поддержки и реализация компенсационных мер в кризисные периоды путем субсидирования, конкурсной основы или гарантий. Условия предоставления поддержки должны быть разработаны с учетом жизненного цикла, масштабов деятельности субъекта МСП, квалификации сотрудников.

Оценка эффективности адаптации разработанного механизма должна осуществляться по профилям субъектов, поскольку полученные результаты будут дифференцированными. Выбор антикризисных мер должен проводиться в соответствии с определением стратегического, тактического и ситуационного профиля МСП. Требуется формирование методического подхода для оценки вероятности наступления организационных кризисов на основе базовых финансово-экономических показателей и статистики банкротств, а также прогнозирование негативных тенденций для дифференциации форм поддержки ресурсного обеспечения субъектов малого и среднего бизнеса.

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

Разработанная модель механизма антикризисного управления должна базироваться на общероссийских и региональных тенденциях развития субъектов малого и среднего предпринимательства, учитывать практики

делового оборота, степень участия бизнеса в решении актуальных социально-экономических задач. Государственная поддержка, сотрудничество с крупными сетевыми корпорациями предполагает высокий уровень ответственности, качества и прозрачности деятельности руководства предприятий. Проблема делегирования ответственности и функций по участию в программах, проектах различного уровня должна реализовываться на основе гибких форм и механизмов координации совместной деятельности.

Анализ ключевых финансово-экономических показателей за период 2010-2022 гг. позволяет выделить несколько кризисных периодов в экономическом развитии малого и среднего бизнеса (МСБ), соответствующих макроэкономическим изменениям российской экономики.

Возникновение кризисной ситуации может быть вызвано:

- ухудшение макроэкономической ситуации, когда происходит сокращение ликвидности, платежеспособности и ключевых финансово-экономических показателей;

- невозможность выполнения текущих обязательств вследствие отсутствия у предприятий МСП ресурсов и резервов, необходимых для адаптации к неблагоприятным внешним условиям, итогом является приостановка деятельности, ликвидация, банкротство (финансово-экономический кризис субъекта бизнеса);

- существенное ухудшение деятельности предприятия МСП вследствие ошибочных или нерациональных стратегических и тактических решений, обострения конкурентной борьбы, которое сопровождается текучестью кадров, падением оборотов и выручки, необходимостью принятия неотложных решений по виду деятельности, объемам производства, кадровой политике (организационно-управленческий кризис субъекта бизнеса).

Данные негативные процессы являются взаимосвязанными, характеризуются системными причинно-следственными связями и последствиями, которые могут иметь для бизнеса невозвратный характер.

Описание наступления перечисленных кризисных ситуаций характеризуется следующими массивами данных:

- количественные изменения: численность субъектов МСП, объемы инвестиций, затрат, оборота, численности персонала, сумма оплаты труда и т.д. Поскольку в течение небольшого промежутка времени не происходит существенного изменения численности населения, можно говорить о том, что сокращение или рост предпринимательской активности обусловлены ухудшением или восстановлением макроэкономических условий, к которым в частности отнесем либерализацию кредитно-денежной политики, снижение ставки рефинансирования, доступность субсидий и иных форм безвозмездной государственной поддержки, налоговые каникулы и льготные системы налогообложения для МСП и т.д.;

- качественные характеристики деятельности субъектов МСП, связанные с рентабельностью активов, продаж, уровнем ликвидности, а также соотношением доли прибыли к обязательствам. Перечисленные критерии являются неполными, но они отражаются в официальной статистике, поэтому позволяют понимать глобальные тенденции на уровне страны и отдельных регионов, дают представление о качестве внутренних бизнес-процессов, позволяющих отнести субъекты к устойчиво функционирующим;

- количественные критерии наступления кризиса и невозвратных последствий в форме ликвидации бизнеса и прекращения финансово-экономической деятельности субъекта МСП. Речь идет в первую очередь о количестве банкротств и вариантов предкризисного состояния – наблюдение, введение внешнего управления, реализация требований кредиторов и т.п.;

- качественные параметры наступления кризисов, позволяющие оценивать ситуацию о внутреннем состоянии субъекта МСП, в частности, удовлетворенные требования кредиторов в процентном отношении к общему объему, к инвентаризации имущества и доля дел без удовлетворения требований кредиторов;

- критерии соотношения показателей малого бизнеса к среднему. Индикаторы данной группы являются важными, так как они показывают

разрыв ключевых показателей, который соответственно увеличивается в неблагоприятные периоды и сокращается на этапах экономического роста.

Стратегический профиль управления является наименее распространенным, большинство субъектов МСП, успешно работающих на рынке, можно отнести к формирующемуся стратегическому и тактическому профилю. Соответственно, применяемые инструменты антикризисного механизма управления необходимо будет дифференцировать с учетом различной потребностей в видах поддержки.

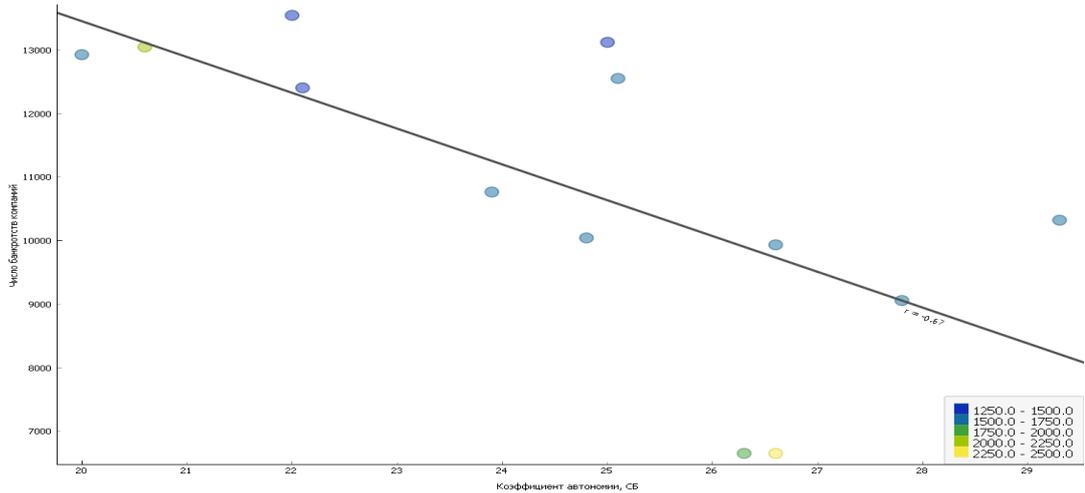
Анализ данных за период 2010-2022 гг. позволяет сделать вывод о достаточной устойчивости малого и среднего бизнеса к макроэкономическим и финансовым кризисам за счет комбинации различных факторов, отличающихся в зависимости от масштаба деятельности, наличия материально-технической производственной базы и объема финансовых ресурсов, направляемых на текущие обязательства и стратегические цели;

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 антикризисного управления.

Рассматривая основную проблематику антикризисного управления, как вопрос, связанный с причинами, приводящими к банкротству, нами были выдвинуты и изучены некоторые гипотезы.

Гипотезы о том, что число банкротств может быть связано с такими внутренними для предприятия факторами, как среднесписочная численность работников, а также платежеспособность и финансовая устойчивость, нашли свое подтверждение. Другие рассматриваемые факторы (среднемесячная заработная плата, оборот предприятия, инвестиции в основной капитал, внеоборотные активы, оборотные активы, капитал и резервы) оказались не существенными для целей выявления корреляции с числом банкротств.

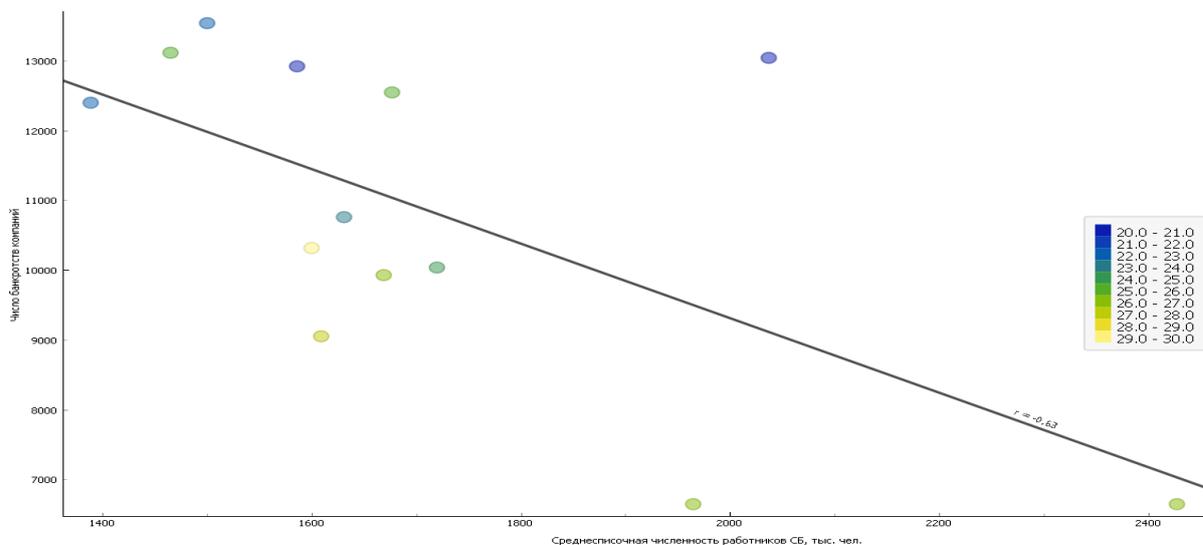
Рассмотрим влияние степени автономии на число банкротств среди предприятий среднего бизнеса. Анализ диаграммы (рисунок 36) показывает, что с увеличением коэффициента автономии показатель банкротств снижается. Теснота связи данных показателей составляет  $-0,668$  и является достаточно сильной.



Источник: разработано автором с применением Orange

Рисунок 36 – График зависимости числа банкротств от степени автономии среди предприятий среднего бизнеса

Воздействие среднесписочной численности работников на число банкротств среди предприятий среднего бизнеса подтверждается распределением наблюдений на диаграмме зависимости (рисунок 37).



Источник: разработано автором с применением Orange

Рисунок 37 – График зависимости числа банкротств от среднесписочной численности работников среди предприятий среднего бизнеса

С ростом численности работников предприятий среднего бизнеса число банкротств снижается. Коэффициент корреляции равен – 0,62, что соответствует умеренной связи. На диаграмме цвета точек позволяют определить роль коэффициента автономии. Можно увидеть, что самому высокому значению коэффициента автономии соответствует самое низкое значение числа банкротств и высокое значение среднесписочной численности работников.

Линия регрессии моделируется следующей взаимосвязью:

$$y_x = 30746,4 - 4,558 * x_1 - 491,086 * x_2, \text{ где}$$

$x_1$  – среднесписочная численность работников

$x_2$  – коэффициент автономии

Оценка адекватности модели подтверждается итогами регрессионной статистики, тестами Стьюдента и Фишера (таблица 26).

Таблица 26 - Итоги регрессионной статистики оценки параметров состояния субъектов МСП РФ

<b>Критерий</b>	<b>Полученное значение</b>
Множественный R	0,854482
R-квадрат	0,730139
Нормированный R-квадрат	0,676167
Стандартная ошибка	1345,407
Наблюдения	13,000

Источник: рассчитано автором

Полученные значения свидетельствуют о влиянии числа сотрудников и коэффициента автономии на устойчивое положение предприятия. Данный факт соответствует закономерностям развития бизнеса и повышению активности субъектов МСП, которые при высоких результатах наращивают штат сотрудников, меньше используют заемные источники, в результате чего возрастает возможность расходования доходов и чистой прибыли не только на текущие обязательства, но и финансирование стратегических направлений, инноваций, обновления оборудования, технологий и т.п.

Данные для проведения дисперсионного анализа приведены в таблице 27.

Таблица 27 - Данные проведения дисперсионного анализа оценки параметров состояния субъектов МСП РФ

Расчетные данные	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	2	48974784	24487392	13,52806	0,001431
Остаток	10	18101188	1810119		
Итого	12	67075972			

Источник: рассчитано автором

Можно сделать вывод о существенном влиянии выделенных факторов на банкротство субъектов малого и среднего бизнеса, что соответствует закономерностям экономического развития и необходимости обеспеченности деятельности материальными и денежными фондами, которые в периоды кризиса становятся резервом прочности и возможностью погашения обязательств перед различными группами контрагентов, включая собственный персонал.

Рассчитаем значения влияния каждого фактора на возникновение кризисной ситуации банкротства (таблица 28).

Таблица 28 - Расчеты дисперсионного анализа оценки влияния параметров состояния субъектов МСП РФ на возникновение кризиса банкротства

Параметр	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика
У-пересечение	30746,44	3902,646	7,878357
Среднесписочная численность работников СБ, тыс. чел.	-4,55867	1,405968	-3,24237
Коэффициент автономии, СБ	-491,086	140,3164	-3,49984

Источник: составлено автором

В результате мы получаем следующие значения:

$$t_{\text{крит}} = 2,228, F_{\text{табл}} = 4,10$$

Таким образом, можно утверждать, что уровень рентабельности активов и степень финансовой независимости предприятий определенно сказывается

на количестве предприятий банкротов: чем выше доля активов, обеспеченных собственными средствами, тем меньше случаев банкротства. Прослеживается связь между числом работников и количеством банкротств – с увеличением числа работников, количество предприятий-банкротов снижается. По данным параметрам можно также отслеживать восстановление экономики вследствие улучшения финансово-экономических показателей работы бизнеса. Глубокий анализ необходимо проводить в совокупности с тенденциями на рынках труда, уровня процентной ставки по кредитам, системной государственной поддержки на уровне регионов России.

Полученные данные позволяют проводить прогнозирование с использованием данной модели. Так, в случае если текущие тенденции будут сохраняться, а именно темп роста среднесписочной численности работников будет на уровне 97,49% и темп роста коэффициента автономности – на уровне 101,10%, то можно ожидать следующих значений по показателю «число банкротств» (таблица 29, рисунок 38).

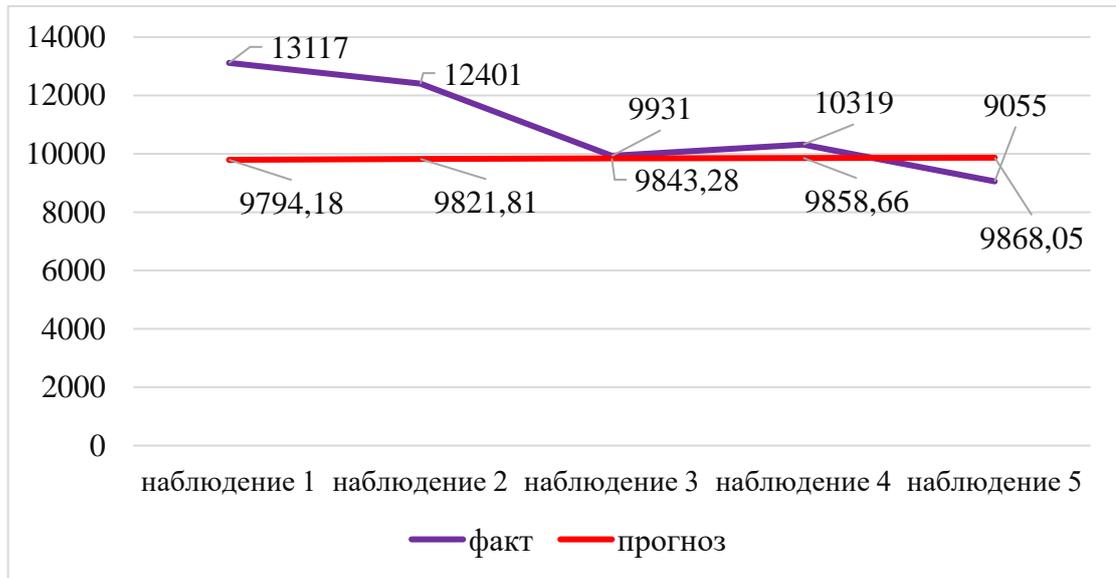
Таблица 29 - Прогнозирование влияния показателей среднесписочной численности работников и коэффициента автономии на число банкротств субъектов среднего бизнеса РФ

Наблюдения	Среднесписочная численность работников СБ, тыс. чел.	Коэффициент автономии, СБ	Прогноз числа банкротств компаний
1	1568,42	28,11	9794,181
2	1529,05	28,41	9821,818
3	1490,67	28,73	9843,28
4	1453,26	29,04	9858,662
5	1416,78	29,36	9868,055

Источник: составлено автором

В прогнозные показатели заложены постепенный рост коэффициента автономии субъектов среднего бизнеса. На графике для сравнения представлены фактические данные о числе банкротств за пять лет (2018 – 2022 гг.) и значения, спрогнозированные с помощью модели. Можно сделать вывод, что снижение уровня банкротств возможно при условии, что среднесписочная

численность работников остается неизменной либо увеличивается, а коэффициент автономии увеличивается.



Источник: разработано автором

Рисунок 38 – Прогноз динамики числа банкротств предприятий среднего бизнеса РФ исходя из пяти вариантов наблюдений

Рассмотрим взаимодействие коэффициента автономии предприятий малого бизнеса и числа банкротств предприятий, линия регрессии моделируется следующей взаимосвязью:

$$y_x = 14684,87 - 95,5615 * x_1, \text{ где}$$

$x_1$  – коэффициент автономии

Между данными факторами была обнаружена умеренная теснота связи с коэффициентом корреляции равным -0,576 (таблица 30-32).

Таблица 30 - Итоги регрессионной статистики оценки параметров состояния субъектов МСП РФ на основе коэффициента автономии

Критерий	Полученное значение
Множественный R	0,576
R-квадрат	0,332
Нормированный R-квадрат	0,271
Стандартная ошибка	2018,851
Наблюдения	13,000

Источник: рассчитано автором

Оценка адекватности модели подтверждается итогами регрессионной статистики, тестами Стьюдента и Фишера. Полученные значения свидетельствуют о том, что на банкротство малого бизнеса коэффициент автономии оказывает достаточно сильное воздействие, что объясняется недостаточностью финансовых ресурсов и невозможностью доступа к ним в периоды кризиса. Высокая процентная ставка по кредиту оказывает кризисное влияние, поэтому необходим поиск относительно дешевых источников финансирования, либо кредитные каникулы на несколько лет при перспективах восстановления спроса и объемов деятельности. Для субъектов малого бизнеса численность персонала не оказывает влияние на ситуацию банкротства, это соответствует особенностям деятельности предприятий данной категории, которые часто работают в форме семейного подряда, с привлечением незначительного количества специалистов.

Таблица 31 - Данные проведения дисперсионного анализа влияния коэффициента автономии на ситуацию банкротства субъектов малого бизнеса РФ

Расчетные данные	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	22242623	22242623	5,457296	0,039444
Остаток	11	44833350	4075759		
Итого	12	67075972			

Источник: составлено автором

Исходные данные свидетельствуют об умеренной взаимосвязи коэффициента автономии малых предприятий с возникновением кризисной ситуации. Умеренность может объясняться тем, что субъектам сферы услуг часто не требуются заемные источники финансирования, спад их деятельности обусловлен сокращением спроса и его изменением в направлении более необходимых товаров и услуг, что достаточно сложно отразить статистическими данными. Полученные данные позволяют утверждать, что уровень рентабельности активов и степень финансовой независимости

предприятий малого бизнеса также отражается на количестве предприятий банкротов.

Таблица 32 - Расчеты дисперсионного анализа оценки влияния коэффициента автономии на ситуацию банкротства субъектов малого бизнеса РФ

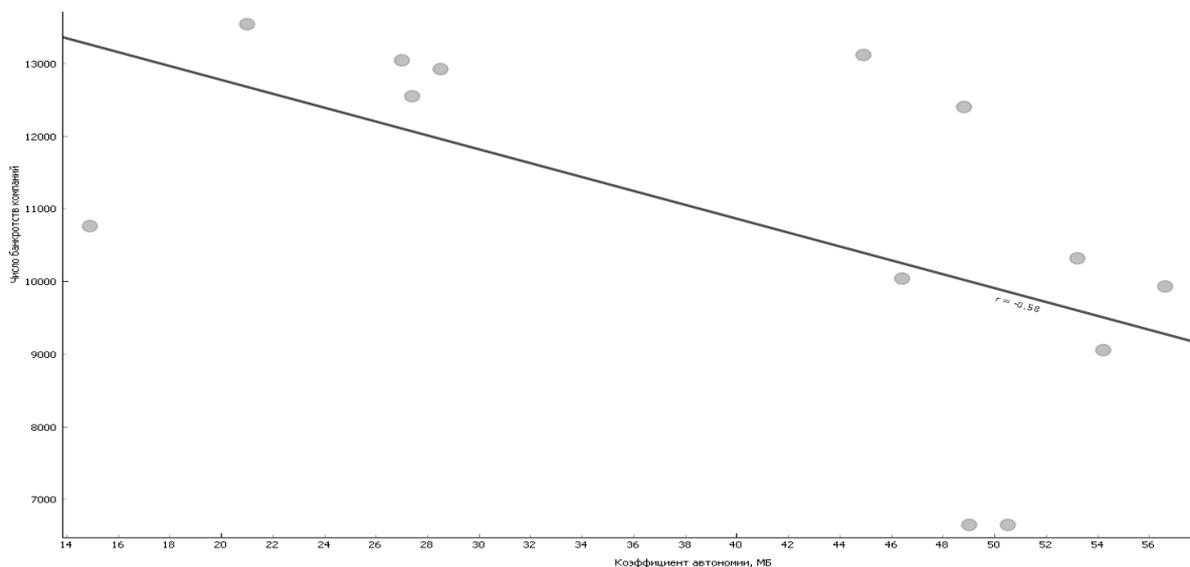
Параметр	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика
Y-пересечение	14684,87	1736,567	8,456268
Коэффициент автономии МБ	-95,5615	40,9067	-2,33609

Источник: составлено автором

В результате мы получаем следующие значения:

$$t_{\text{крит}} = 2,20, F_{\text{табл}} = 3,98$$

С ростом коэффициента автономии предприятий малого бизнеса наблюдается уменьшение случаев банкротства. При покрытии текущих расходов, субъектам данной категории нет необходимости в стратегическом развитии бизнеса, так как они производят малую часть продукции, работ, услуг в силу незначительного масштаба. График взаимосвязи представлен на рисунке 39.



Источник: разработано автором с применением Orange

Рисунок 39 – График зависимости числа банкротств от степени автономии среди предприятий малого бизнеса

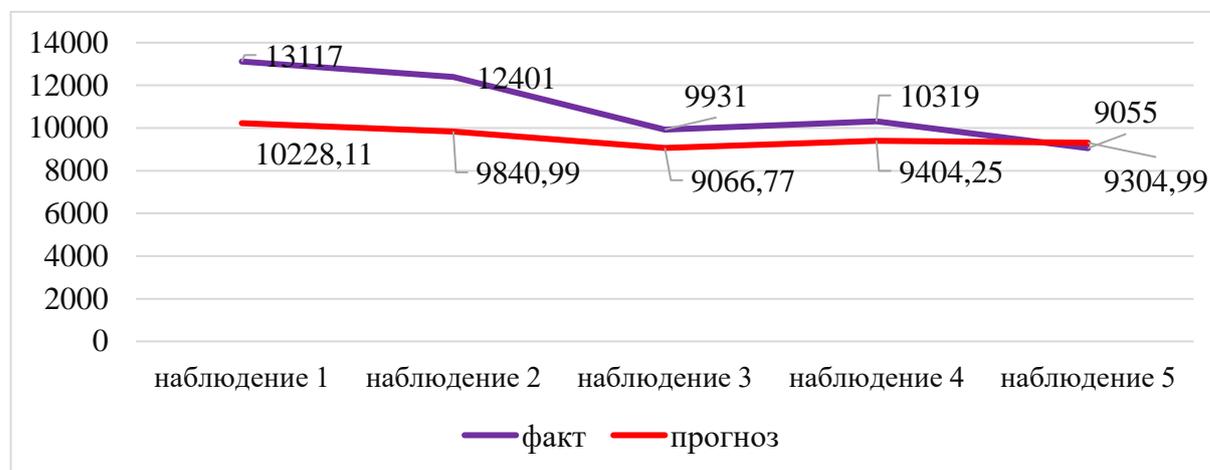
Полученные данные позволяют проводить прогнозирование с использованием данной модели. При условии сохранения текущих тенденции,

а именно при значении темпов роста коэффициента автономности предприятий малого бизнеса на уровне 103,87%, можно ожидать следующих значений по показателю «число банкротств» (таблица 33, рисунок 40).

Таблица 33 - Прогноз числа банкротств компаний малого бизнеса РФ на основе роста коэффициента автономии

Наблюдения	Коэффициент автономии, МБ	Прогноз числа банкротств компаний
1	46,637	9794,181
2	50,688	9821,818
3	58,790	9843,28
4	55,258	9858,662
5	56,297	9868,055

Источник: составлено автором



Источник: разработано автором

Рисунок 40 – Прогноз динамики числа банкротств предприятий малого бизнеса РФ исходя из пяти вариантов наблюдений

На графике для сравнения представлены фактические данные о числе банкротств за пять лет (2018 – 2022 гг.), значения фактора, полученные при моделировании и значения, спрогнозированные с помощью модели. Можно сделать вывод, что 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 34).

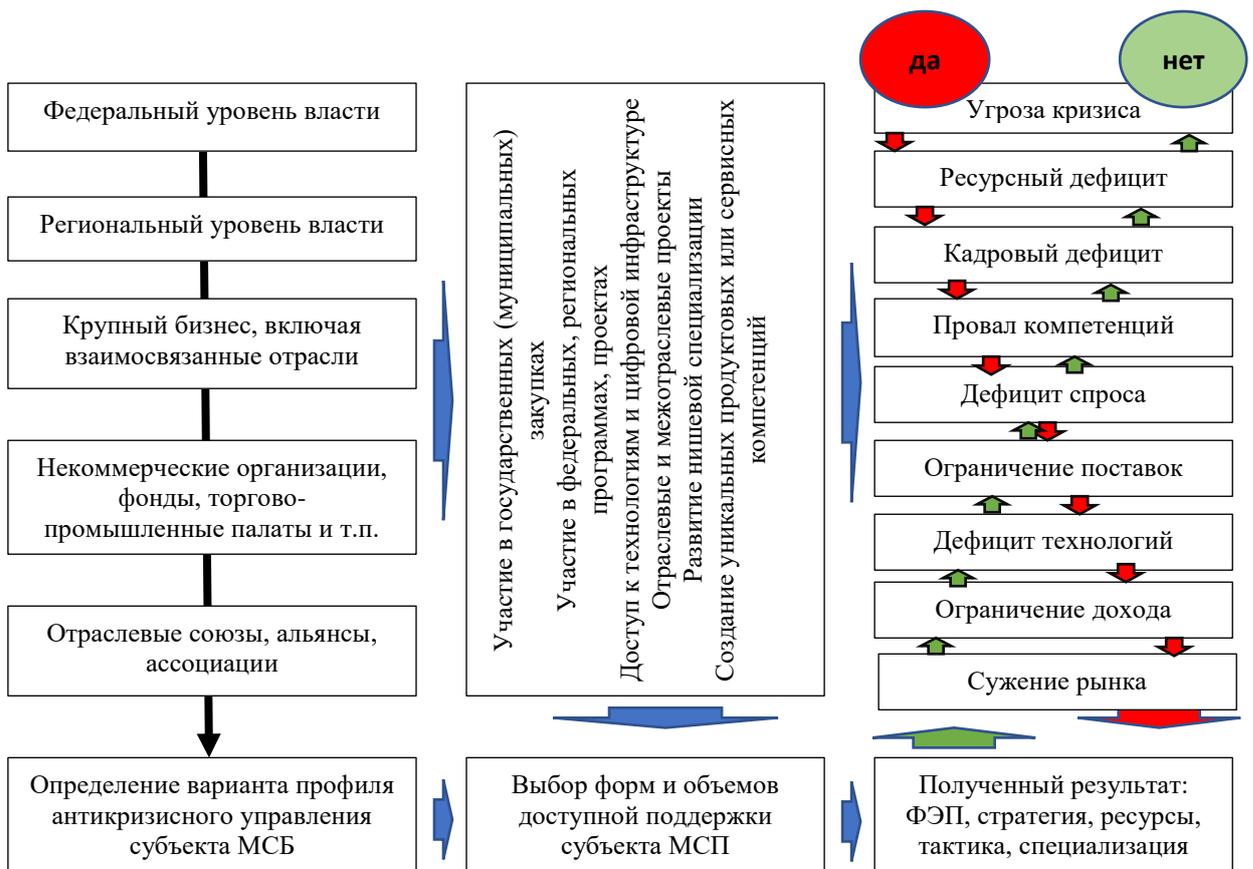
Таблица 34 - Варианты направленности функционирования антикризисного механизма управления малым и средним бизнесом

Инструменты	Условия применения в зависимости от профиля бизнеса	Результаты
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	<p><b>Стратегический профиль</b>  <b>Формирующийся стратегический профиль</b></p> <p>Длительный опыт работы на рынке, высокая квалификация, подтвержденная документами об образовании, переподготовке, повышении навыков</p>	Обновление материальной базы, приобретение современного оборудования, материалов, необходимых для работы
Государственные закупки с предметом реализации в сфере деятельности малого и среднего бизнеса	<p><b>Стратегический профиль</b>  <b>Формирующийся стратегический профиль</b></p> <p>Высокая репутация, отсутствие судебных дел, нарушений законодательства, высокая квалификация специалистов, участвующих в выполнении предмета закупок, подтвержденное качество продукции, работ, услуг партнерами, заказчиками, органами власти</p>	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	<p><b>Стратегический профиль</b>  <b>Формирующийся стратегический профиль</b></p> <p>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</p>	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	<p><b>Тактический профиль</b>  <b>Ситуационный профиль</b></p> <p>Участие в социальных проектах и инициативах, сотрудничество с органами власти, социальными учреждениями города, положительная репутация и отсутствие ситуации банкротства</p>	Доступ к основным фондам и оборудованию крупных предприятий, сокращение затрат на материальное обеспечение, аренду, лизинг и т.п.

<p>Консалтинговая и управленческая поддержка бизнеса на базе администраций, налоговых служб и консалтинговых компаний</p>	<p><b>Тактический профиль</b> <b>Ситуационный профиль</b> Обращение субъекта МСП в соответствующие структуры, центры поддержки, документальное обоснование необходимости получения консультации</p>	<p>Повышение качества принимаемых решений, сокращение убытков и расходов, повышение функциональной и управленческой грамотности</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Источник: разработано автором

Одной из основных форм поддержки может стать субсидирование бизнеса, стабильно работающего на рынке, имеющего положительную репутацию сотрудники, которого повышают квалификацию и т.п. В данном случае пополнение материальной базы станет фактором стабилизации финансово-экономической ситуации, повышением доли оборотных активов и ростом коэффициента автономии, поскольку не будет необходимости обращения за заемными средствами.



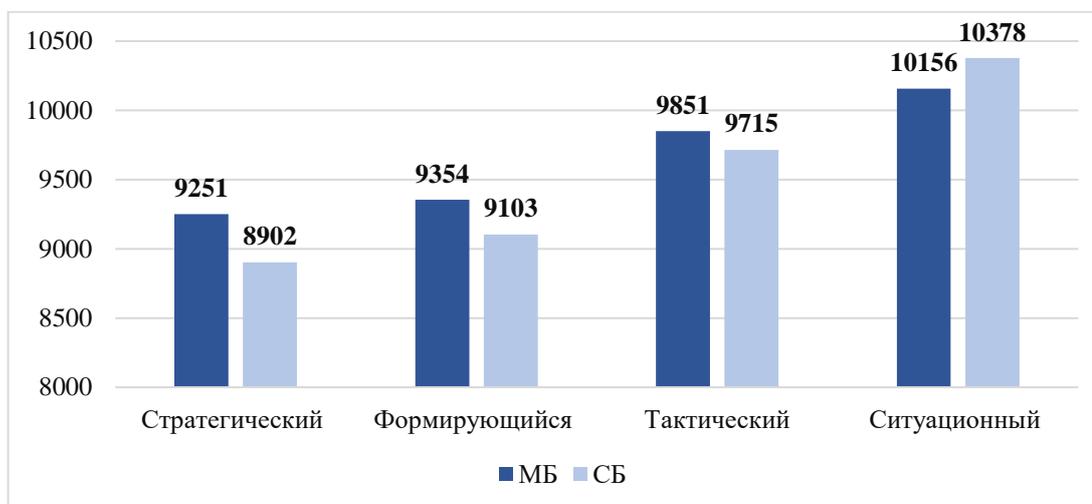
Источник: разработано автором

Рисунок 41 – Система инструментов реализации механизма антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Целесообразно реализовывать перечисленные направления в совокупности, чтобы предприятия малого и среднего бизнеса могли получать доступную помощь в форме экспертного консультирования специалистами юридических, налоговых и иных служб, коммерческих фирм (рис. 41).

Важным направлением является доступ к цифровой инфраструктуре и оборудованию для осуществления сложных работ, связанных с проектированием, анализом, проектных разработок. Это позволит повышать специалистам малых предприятий свой уровень знаний, влияющий на качество продукции, работ или услуг, а значит усиливающий репутационную и имиджевую составляющие, необходимые для продвижения в конкурентной среде.

Результаты внедрения разработанного механизма управления будут отличаться для субъектов различных профилей антикризисного управления (рисунок 42).



Источник: разработано автором

Рисунок 42 – Прогноз динамики числа банкротств предприятий МСП РФ в соответствии с профилями антикризисного управления

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. Даже при незначительной системной поддержке такие субъекты бизнеса могут сократить и оптимизировать расходы, контролируя ключевые производственные и финансово-экономические параметры.

Субъекты ситуационного профиля показывают наиболее слабые результаты. В условиях неблагоприятного макроэкономического давления они не выдерживают конкуренции, их финансирование государством неэффективно, возможно применение консультационной поддержки и введения внешнего управления при необходимости сохранения бизнеса, если субъект имеет значение для локального потребительского рынка или рынка труда.

Таким образом, разработанный методический подход на основе статистических данных и профиля бизнеса субъектов малого и среднего предпринимательства позволяет оптимизировать и развивать инструменты и направления внедрения антикризисного механизма управления, основным эффектом которого станет снижение числа банкротств и кризисных ситуаций.

### **Выводы по главе 3**

Малый и средний бизнес РФ имеет достаточный потенциал антикризисного управления, субъекты показывают способность к устойчивому функционированию и достаточно быструю адаптацию к макроэкономическим изменениям. Средний бизнес показал более замедленную реакцию на сокращение спроса и ликвидности, временной лаг в 1-2 года, в течение которого функции либо восстанавливаются, либо возникают устойчивые предпосылки системного кризиса и банкротства.

Малые предприятия реагируют на внешние риски быстро, так как не обладают резервами для длительной адаптации, как правило, уход с рынка или остановка деятельности осуществляется в течение нескольких месяцев, когда

руководством субъекта принимается выбор управленческой альтернативы относительно продолжения работы.

Антикризисный механизм должен внедряться в региональную практику с учетом профиля бизнеса и ориентироваться на устойчивость параметров субъекта, его специализацию, уровень квалификации, репутации на рынке. В первую очередь должны быть поддержаны предприятия, длительно работающие на региональном рынке, опыт которых доказал способность и эффективность внутренней системы управления к многочисленным факторам. Заполнение ниш, связанных с обслуживанием населения, как правило не требует значительных капиталовложений, зависит от качества работы и добросовестности исполнителя. Финансирование таких субъектов требует минимального участия государства и будет эффективным.

Разработанный механизм антикризисного управления субъектами МСП направлен на снижение количества банкротств и ситуаций наступления системного кризиса. Предлагаемая методика оценки и эконометрические расчеты выявили зависимость финансово-экономической устойчивости от коэффициента автономии, численности персонала, что необходимо учитывать при планировании и резервировании ресурсов для поддержки данных групп субъектов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

1. Систематизированы научно-теоретические подходы, описывающие организационный кризис, разработана авторская классификация концепций, направленная на характеристику различных аспектов неплатежеспособности, несостоятельности и системного дисбаланса производства, управления и ресурсного обеспечения, приводящая к прекращению деятельности. 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.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *I. Нормативно-правовые документы*

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ // Российская газета. 02.11.2002. № 209-210.
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 12.12.2011. № 50.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 // Собрание законодательства РФ. 2000. №32.
5. Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» от 25.06.2003 г. № 367.
6. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса» от 12.08.1994 г. № 31-р.

### *II. Книги, учебники, учебные пособия*

7. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М - 2003. – 432 с.
8. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г., Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления: Учебное пособие. - М.: Магистр, ИНФРА-М Издательский Дом - 2016. – 272 с.
9. Баренбойм П. Правовые основы банкротства. - М.: Белые альвы - 1995. – 200 с.
10. Беляева С.Г., Кошкина В.И. Теория и практика антикризисного управления - М.: Закон и право; ЮНИТИ. - 1996. – 469 с.
11. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении. Теория и практика - М.: Экономика. - 2005. – 246 с.

12. Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА - 2006. – 287 с
13. Золотогоров В.Г. Экономика: энциклопедический словарь / В. Г. Золотогоров. - Изд. 2-е, стер. - Минск : Книжный дом - 2004. - 720 с.
14. Институт несостоятельности (банкротства) в таблицах и схемах: Учебно-методическое пособие / Карелина С.А. - Москва: Юстицинформ. - 2017. – 476 с.
15. Исик Л.В. Банкротство и финансовое оздоровление: учебное пособие. - Москва : Дело и сервис - 2013. – 271 с.
16. Киперман Г.Я., Сурганов Б.С. Популярный экономический словарь. - М. : Экономика - 1993 . – 255 с.
17. Петухов Д.В. Антикризисное управление Антикризисное управление. - М.: МИЭМП - 2010. – 134 с.
18. Таль Г.К., Зенкин И.В. Банкротство коммерческих организаций. Правовые аспекты: учебное пособие для арбитражных управляющих. Вопросы и ответы - М.: Международные отношения - 2000. – 208 с.
19. Телюкина М.В. Основы конкурсного права. - М.: Волтерс Клувер. - 2004. – 560 с.
20. Трайнин А.Ф. Несостоятельность и банкротство (доклад, читанный в С.-Петербургском Юридическом Обществе). - С.-Петербург, издание юридического книжного склада "Право", типография "Правда". - 1913. – 61 с.
21. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. - Москва : Аделант - 2014. — 800 с.
22. Цитович П.П. Курс вексельного права / Орд. професс. Императорского Университета Св. Владимира П. Цитовича. – Киев: Типография И.Н. Кушнерева и Ко - 1887. – 336 с.
23. Шершеневич Г.Ф. Конкурсное право. / [соч.] Г.Ф. Шершеневича. - 2-е изд. - Казань : Тип. имп. ун-та - 1898. – 498 с.
24. Экономика и право: словарь-справочник / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. - М.: Вуз и школа. - 2004. – 1072 с.

*III. Монографии и диссертации*

25. Адылбекова А.Н. Экономический механизм управления финансовой устойчивостью угольных компаний на основе снижения вероятности банкротства: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.10 - Москва. - 2012. - 147 с.

26. Актуальные вопросы обеспечения экономической безопасности предпринимательства, функционирующего в условиях нестабильности: коллективная монография / Агапова Т.Н., Анненкова В.Г., Воронина Н.А., Дианов Д.В., Мягкова Т.Л., Родионов А.В., Суглобов А.Е., Хачатрян Г.А. – Саратов: Институт исследований и развития профессиональных компетенций, 2020. - 194 с.

27. Алферова Л.М. Конкурсная правосубъектность должников - физических лиц: особенности реализации отдельными категориями граждан: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03 - Москва. - 2017. – 223 с.

28. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 169 с.

29. Арошидзе А.А. Совершенствование механизма управления экономической устойчивостью промышленного предприятия на основе ее критериальной оценки: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Новосибирск. - 2018. - 25 с.

30. Бакулина А.А. Методологические основы оценки стоимости объектов собственности с учетом их обременения: дис. ... доктора экономических наук; спец. 08.00.10 - Москва. - 2016. -395 с.

31. Балбекова О.А. Развитие диагностического анализа системной несостоятельности сельскохозяйственных организаций: дисс. ... кандидата экономических наук: 08.00.12 – Воронеж. - 2019. - 298 с.

32. Барабина М.П. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) застройщиков: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03 - Ульяновск. - 2019. - 185 с.

33. Белякова Е.Г. Судебная финансово-экономическая экспертиза по делам о преднамеренном банкротстве юридических лиц: теоретические и прикладные аспекты: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.12 - Москва. - 2020. - 226 с.

34. Бондарев Н.С. Институциональные преобразования в сельском хозяйстве: теория и методология: автореферат диссертации... доктора экономических наук: 08.00.05 – Новосибирск. - 2015. - 52 с.

35. Бушина Ф. Разработка организационно-экономического механизма адаптации системы контроллинга промышленного предприятия к изменениям внешней среды: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Москва. - 2015. - 24 с.

36. Бырбыткин А.А. Методы анализа деятельности транспортных организаций с целью выявления рисков несостоятельности и преднамеренного банкротства: дисс. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 - Санкт-Петербург. - 2017. - 162 с.

37. Виноградова О.С. Превентивные методы антикризисного управления финансовыми рисками коммерческих банков в Российской Федерации: дисс. ... кандидата экономических наук: 08.00.10 – Москва. - 2020. - 273 с.

38. Водолажская Е.Л. Управление устойчивым развитием высокотехнологичных отраслей промышленности: автореферат диссертации... доктора экономических наук: 08.00.05 – Москва. - 2019. - 49 с.

39. Волков Л.В. Особенности банкротства российских предприятий: дис. ... канд. эконом. наук.: 08.00.05. – Москва. – 2000 – 202 с.

40. Гаврилова Н.А. Методика расследования преднамеренных банкротств: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.12. – Москва - 2017. - 238 с.

41. Галкин С.С. Правовое положение должника — юридического лица в российском законодательстве о банкротстве: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03. - Москва. -2016. - 245 с.

42. Гладков И.В. Формирование и развитие обеспечения системы финансовой устойчивости предприятий: автореферат диссертации ... доктора экономических наук: 08.00.10 – Москва. - 2015. - 50 с.

43. Горохова П.А. Стратегическое управление экономическими системами сферы услуг: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Санкт-Петербург. - 2022. - 21 с.

44. Евтеев К.И. Субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц при трансграничной несостоятельности (банкротстве) диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03. - Москва. - 2017. – 190 с.

45. Ершов Д.В. Организация и проведение торгов в электронной форме в процедурах несостоятельности (банкротства): диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03. - Москва. - 2019. - 258 с.

46. Золотова В.А. Организационно-экономический механизм формирования программы антикризисных управленческих инноваций в высокотехнологичное предприятие промышленности России: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Москва. - 2020. – 16 с.

47. Иваненко Н.А. Процессуальные особенности банкротства кредитных организаций: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.15. - Москва. - 2021. - 219 с.

48. Игнатенко А.С. Защита требований работников при несостоятельности (банкротстве) работодателя в России и зарубежных странах: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.05. - Москва - 2016. - 187 с.

49. Ильин А.С. Экономическое управление параметрами производственной деятельности угольных разрезов в условиях экономического кризиса : автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Москва. - 2017. - 24 с.

50. Интеграция целей устойчивого развития в бизнес-стратегию компаний: монография / Бобылева А.З., Жаворонкова Е.Н., Львова О.А., Пеганова О.М., Покрытан Л.А., Ряскова Е.С., Золотарева О.А., Аньшин В.М., Кузьмин А.Ю. – Москва: Русайнс, 2023. - 230 с.

51. Козырский Д.А. Особенности правового регулирования судебного производства по делам о несостоятельности (банкротстве) в Российской Федерации: автореферат диссертации ... кандидата юридических наук: 12.00.15. - Москва. - 2019. - 28 с.

52. Кондратьева К.В. Механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Екатеринбург. - 2017. - 23 с.

53. Контаурова К.А. Формирование концепции реструктуризации вертикально интегрированных структур: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Москва. - 2021. - 26 с.

54. Копелев И.Б. Оценка и прогнозирование риска финансовой несостоятельности компании: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.10. - Москва. - 2016. - 183 с.

55. Кравченко А.А. Реализация принципа добросовестности в сфере несостоятельности (банкротства): правовые вопросы: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03. - Москва. - 2020. - 270 с.

56. Львова Н.А. Финансовая стабильность предприятий: методология фундаментальных и прикладных исследований: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.10. - Санкт-Петербург - 2017. - 40 с.

57. Маликов А.Ф. Правовое регулирование реабилитационных процедур несостоятельности (банкротства): диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03. - Саратов. - 2017. - 220 с.

58. Мерзлов Д.И. Развитие агломераций в кризисные периоды: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Санкт-Петербург. - 2020. - 25 с.

59. Набеева Н.Г. Развитие методических подходов диагностики и нейтрализации преднамеренных банкротств: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.10. - Томск. - 2017. - 203 с.

60. Неверов А.В. Развитие превентивного антикризисного управления промышленным предприятием: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 - Пенза. - 2010. - 239 с.

61. Негашев Д.С. Методическое обеспечение стратегического планирования устойчивого развития субъектов малого предпринимательства: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Санкт-Петербург. - 2019. - 22 с.

62. Нестерова О.С. Развитие превентивного антикризисного инструментария корпоративного управления: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Грозный. - 2019. - 26 с.

63. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур при внедрении цифровых технологий с учетом инновационных приоритетов: монография / Мордовец В.А., Малых Е.Б., Кяримова А.Д., Круглов Д.В., Пастухов А.Л., Мордовец А.И., Смотуга В.Н., Кошелева Т.Н., Афанасьева Т.С., Василенко Н.В. – Курск: Университетская книга, 2023. – 92 с.

64. Овсянников С.В. Методология и методический инструментарий управления устойчивым развитием промышленных предприятий: автореферат диссертации... доктора экономических наук: 08.00.05 – Москва. - 2017. - 44 с.

65. Османова Д.О. Злоупотребления при несостоятельности (банкротстве): диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03. - Москва. - 2018. - 206 с.

66. Парфенчук Л.М. Предупреждение банкротства как инструмент управления развитием субъектов хозяйствования предпринимательства: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Санкт-Петербург. - 2021. - 21 с.

67. Плиев Г.А. Гражданско-правовой механизм предупреждения несостоятельности (банкротства) юридического лица: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. - Москва. - 2005. - 28 с.

68. Подольский Ю.Д. Обособленные споры в делах о несостоятельности (банкротстве): диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.15. - Екатеринбург. - 2018. - 213 с.

69. Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации: монография / Ряховская А.Н., Волков Л.В., Акулов А.Я., Ганцева Л.В., Жаргалсайхан Н., Кожевина О.В., Кочетков Е.П., Мокрова Л.П., Ряховский Д.И., Федоров Я.П. – Москва: Кнорус, 2021. - 208 с.

70. Руднев М.Ю. Система диагностики преднамеренного банкротства предприятий: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Пермь. - 2018. - 169 с.

71. Сайфуллин Р.И. Поручительство и банкротство: взаимная связь правовых институтов: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.03. - Москва. - 2019. - 268 с.

72. Сергиенко О.В., Метелев С.Е. Диагностика несостоятельности коммерческой организации как исходное звено экономического механизма предотвращения риска банкротства // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2015. - №7(57). - С. 60-66.

73. Созинова А.А. Маркетинговая методология управления реорганизацией предпринимательских структур: автореферат диссертации ... доктора экономических наук: 08.00.05 – Ростов-на-Дону. - 2020. - 50 с.

74. Сташ С.В. Совершенствование механизмов государственного регулирования сферы услуг водоснабжения: диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Таганрог. - 2019. - 190 с.

75. Стратегическое управление социально-экономическими системами в чрезвычайных обстоятельствах: макро-, микроуровень на примере Донецкой народной республики: монография / Шемякина Н.В., Бражникова Л.Н., Азарян А.А., Мызникова М.А., Мызников И.А.,

Пономаренко А.А. - Донецк: Институт экономических исследований, 2022. - 276 с.

76. Суразаков В.Э. Антикризисное управление сельскохозяйственными организациями : на материалах Чувашской Республики: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Чебоксары. - 2017. - 22 с.

77. Суровнева А.А. Формирование антикризисных стратегий некоммерческих организаций: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Курск. - 2018. - 22 с.

78. Суханова М.Г. Защита прав работников в условиях неплатежеспособности работодателя: диссертация ... кандидата юридических наук: 12.00.05. - Екатеринбург. - 2018. - 195 с.

79. Сычева-Передеро О.В. Методическое обеспечение формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Екатеринбург. - 2018. - 28 с.

80. Телюкина М.В. Проблемы несостоятельности и банкротства юридических лиц: автореф. дис. ... канд. юрид. наук.: 12.00.03. - Москва. - 1997. - 29 с.

81. Туктарова П.А. Управление устойчивым функционированием промышленных предприятий: автореферат диссертации... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Санкт-Петербург. - 2019. - 26 с.

82. Управление предпринимательскими структурами: цифровая трансформация в контексте национальных приоритетов: монография / Амельченко Е.Н., Афанасьева Т.С., Безденежных Т.И., Бургонов О.В., Василенко Н.В., Водолазский К.Д., Григорьев В.Н., Добкин А.С., Кошелева Т.Н., Круглов Д.В., Кяримова А.Д., Мордовец А.И., Мордовец В.А., Носкова И.В., Пастухов А.Л., Самотуга В.Н. – Курск: Университетская книга, 2023. - 137 с.

83. Щербань Е.А. Организационно-методические основы превентивного антикризисного управления промышленным предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Саратов. - 2004. - 24 с.

84. Широков С.С. Механизм и инструменты антикризисного управления машиностроительными предприятиями с использованием инноваций: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.05 – Москва. - 2019. - 24 с.

85. Экономическая безопасность государства и бизнеса в условиях глобальной трансформации: монография / Алиев У.Ж., Бобылева А.З., Гулиева А.А., Демин М.И., Кайгородцев А.А., Койтов С.А., Кретов С.И., Львова О.А., Макаров А.Н., Молчанов И.Н., Орынбасарова С.Е., Попов Н.Е., Сироткина А.И., Си Ф., Сорокин А.В., Рассадина А.К., Титова Н.И., Удалов Д.В., Хрупина К.С., Хубиев К.А. и др. – Москва: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2023. - 200 с.

#### *IV. Статьи, тезисы докладов*

86. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 4. - С. 94–100.

87. Акбердина В.В. Системная устойчивость промышленности индустриальных регионов к условиям санкционного давления: оценка и перспективы // Journal of New Economy. - 2022. - Т. 23. - № 4. - С. 26-45.

88. Акбердина В.В., Смирнова О.П., Аверина Л.М. Устойчивость и адаптивность пространственного развития промышленных комплексов в условиях сетизации экономики // Экономический анализ: теория и практика. - 2020. - Т. 19. - № 12 (507). - С. 2186-2209.

89. Акбердина В.В., Смирнова О.П. Оценка угроз экономической безопасности регионального промышленного комплекса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2020. - Т. 16. - № 11 (392). - С. 2060-2085.

90. Асалиев А.М., Степанов А.А., Оборин М.С., Гордеева Е.В. Антикризисные меры поддержки экономики России в условиях пандемии: компромиссы власти и бизнеса // Сервис в России и за рубежом. - 2020. - Т. 14. - № 2 (89). - С. 63-77.

91. Баженов С.И., Платонов А.М. Теория развития малых и средних предприятий на основе создания благоприятной предпринимательской среды // Известия Байкальского государственного университета. - 2018. - Т. 28. - № 2. - С. 240-248.

92. Басарева В.Г. Государственное управление малым бизнесом: от задач до реализации // Всероссийский экономический журнал ЭКО. - 2014. - № 12. - С. 126-135.

93. Бондаренко В.Э. Развитие инструментов государственной поддержки малого и среднего предпринимательства Московской области // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). - 2016. - Т. 7. - № 3. - С. 78-88.

94. Бражникова Л.Н., Мызникова М.А., Мызников И.А. Субпотенциалы промышленного предприятия как индикаторы антикризисного управления: методы и критерии оценки // Первый экономический журнал. - 2023. - № 7 (337). - С. 38-48.

95. Бражникова Л.Н., Мызникова М.А., Мызников И.А. Управление промышленными предприятиями в условиях кризиса: анализ зарубежных исследований // Экономика и предпринимательство. - 2023. - № 4 (153). - С. 1276-1283.

96. Бражникова Л.Н., Лепа Р.Н., Трубочанин В.В., Мызникова М.А. Проблемы постконфликтного развития промышленности Донецкого региона: дифференциация оплаты труда // Вопросы экономики и права. - 2023. - № 181. - С. 9-14.

97. Броило Е.В. Управление экономической устойчивостью организаций сферы предпринимательства в условиях кризиса // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. - 2009. - № 1. - С. 23–29.

98. Брусникин К.Н., Пискун Е.И. Оценка уровня устойчивости функционирования и развития предпринимательских структур в системе индустриальных парков // Региональная экономика. Юг России. - 2021. - Т. 9. - № 4. - С. 155-165.

99. Буранова Е.А. Обзор и оценка этапов антикризисного управления в отечественных и зарубежных исследованиях // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. - 2018. - №2. - С. 63-76.

100. Бургонов О.В., Чивирев И.Ю. Меры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях экономических изменений // Проблемы современной экономики. - 2024. - № 1 (89). - С. 104-107.

101. Бургонов О.В., Чивирев И.Ю. Роль малого и среднего социального предпринимательства в решении социальных проблем России // Журнал правовых и экономических исследований. - 2024. - № 1. - С. 262-269.

102. Бургонов О.В., Кяримова А.Д., Рубашкин М.В. Парадигма государственной промышленной политики в санкционный период // Журнал правовых и экономических исследований. - 2024. - № 2. - С. 301-307.

103. Бургонов О.В., Чивирев И.Ю. Основные направления государственной политики по поддержке предпринимательства // Журнал правовых и экономических исследований. - 2023. - № 1. - С. 7-12.

104. Бутрова Е.В. Подходы к управлению рисками в высокотехнологичной промышленности в обеспечение реализации проектов по созданию продукции гражданского назначения // Экономика, предпринимательство и право. - 2021. - Т. 11. - № 3. - С. 565-578.

105. Бутрова Е.В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. - 2021. - Т. 11. - № 3. - С. 579-590.

106. Бутрова Е.В. Зарубежный опыт риск-менеджмента в управлении организацией как основа лидерства // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2021. - Т. 1. - № 2 (110). - С. 146-153.

107. Бусыгин К.Д., Бусыгин А.К. Особенности управления кризисными ситуациями на предприятиях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2014. - № 4 (20). - С. 112–116.

108. Волков Л.В. Несостоятельность аргументов в пользу активизации банкротства российских предприятий // Дайджест-финансы. - 2000. - № 11 - С.19-25.

109. Воробьев А.А. Методика внедрения проектного подхода в действующую систему антикризисного управления промышленным предприятием // Эффективное антикризисное управление. - 2014. - № 4. - С. 76–81

110. Диденко В. О понятиях «несостоятельность» и «банкротство» // Адвокат. - 2002. - № 6. - С. 25–29.

111. Зайцев А.А., Мурова К.Э., Надежина О.С. Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в современных условиях как основа экономической безопасности региона // Экономические науки. - 2023. - № 223. - С. 412-419.

112. Зорин Д.С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием // Транспортное дело России. - 2011. - № 9. - С. 83–84.

113. Зуб А.Т., Кузьмин С.С. Организационный кризис как дезадаптация // Управление риском. - 2021. - № 3 (99). - С. 15-23.

114. Зуб А.Т., Кузьмин С.С., Лю Ю. Кризис как процесс организационной дезадаптации: пути преодоления // Инновации и инвестиции. - 2021. - № 5. - С. 51-56;

115. Зуб А.Т., Кузьмин С.С. Кризис как угроза организационной адаптации // Russian Journal of Economics and Law. - 2021. - Т. 15. - № 3. - С. 425-439.

116. Имаева Г.Р. Теоретико-методологические аспекты изучения социальной роли малого и среднего предпринимательства // Мониторинг

общественного мнения: экономические и социальные перемены. - 2015. - №4. - С. 141-153.

117. Исаев В.М. Содержание основных этапов политики антикризисного управления // Вестник ОГУ. - 2012. - № 13. - С. 165–170.

118. Каранина Е.В., Максимова Н.А. Оценка рисков экономической безопасности промышленных предприятий посредством разработки модели множественной регрессии // Проблемы анализа риска. - 2022. - Т. 19. - № 2. - С. 30-38.

119. Каранина Е.В., Чичерина А.В. Оценка финансовых рисков предприятий региона с учетом динамики среднеотраслевых показателей // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2022. - Т. 1. - № 9 (129). - С. 192-200.

120. Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. Бизнес-экосистемы в кризисных условиях: выявление факторов риска // Российский журнал менеджмента. - 2022. - Т. 20. - № 2. - С. 155-171.

121. Клоб Б. Состав преступления и понятие банкротства // Законность. - 1998. - № 1. - С.15-29.

122. Колб Б. Административная ответственность за банкротство // Законность. - 2002. - № 12. - С. 26-27.

123. Костенко Д.И. Методические аспекты процесса диагностики банкротства предприятий // Экономика предприятий. - 2012. - №7 (126). – Вып. 22/1. - С. 1-10.

124. Краковецкая И.В., Воробьева Е.С., Вотякова И.В., Черняк М.Э., Макаров И.В. Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в кризисных условиях: вызовы и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. - 2023. - Т. 13. - № 1. - С. 113-124.

125. Крюкова А.Д., Савельева Н.К., Метелева О.А. Стратегия диверсификации как эффективный инструмент управления рисками предприятия в современной экономике // Креативная экономика. - 2022. - Т. 16. - № 11. - С. 4225-4236.

126. Ксанаев А.Б., Аликаева М.В., Оборин М.С., Ксанаева М.Б. Оценка эффективности введения процедуры наблюдения в деле о банкротстве // *Сервис в России и за рубежом*. 2018. - Т. 12. - Вып. 3. - С. 153-163.
127. Ле Хао. Новый закон РФ о несостоятельности (банкротстве): взгляд зарубежного экономиста // *Экономика и жизнь*. - 1998. - № 11. С. 20.
128. Логинов П.М., Муринович А.А. Формирование механизмов управления региональными проектами в России (кибернетический подход) // *Regional Economics: Theory and Practice* - 2017. - Т. 15 - № 4 - С. 644–657
129. Львова О.А. Государственная поддержка предупреждения банкротства проблемного бизнеса: зарубежный опыт и возможности для России // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. - 2024. - № 1 (268). - С. 24-36.
130. Макарова Е.Н. Анализ понятий «несостоятельность» и «банкротство» // *Экономический анализ: теория и практика*. - 2008. - № 2. - С. 54-56
131. Манушин Д.В. Определение этапов антикризисного управления в России на макроэкономическом уровне // *Экономический анализ: теория и практика*. - 2012. - № 20. - С. 13–23.
132. Мартиросян М.Р. Научно-теоретические концепции банкротства как состояния экономических систем // *Сервис в России и за рубежом*. - 2021. - № 5. - С. 158-167.
133. Мартиросян М.Р. Ресурсы антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса // *Инновации и инвестиции*. - 2023. - № 10. - С. 156-159.
134. Медведева А.А., Пискун Е.И. Антикризисные меры поддержки и их влияние на основные показатели строительной отрасли // *Экономика и управление: теория и практика*. - 2022. - Т. 8. - № 2. - С. 38-49.
135. Мерзликина Г.С., Рыльщикова С.А. Концептуальные основы превентивного антикризисного управления предприятием // *Вестник ВГУИТ*. - 2017. - Т. 79. - № 4. - С. 227–236.

136. Митрофанова И.В., Иванова Т.Б. Малый и средний бизнес России: включенность в основные стратегические императивы // *Ars Administrandi* (Искусство управления). - 2022. - Т. 14. - № 3. - С. 507-531.

137. Мордовец В.А., Кошелева Т.Н., Слесарев В.В. Подходы к управлению механизмом обеспечения устойчивости модели антикризисного управления организации сервиса в транспортной сфере // *Креативная экономика*. - 2023. – Т. 17. - № 12. - С. 4679–4692.

138. Набоков А.Б. Кризис: что делать с бизнесом, что делать с персоналом? // *Финансовый менеджмент*. - 2015. - № 2. - С. 32–36.

139. Неверов Н.А. Развитие превентивного управления в системе антикризисного менеджмента предприятием // *Вестник Мордовского университета*. - 2007. - № 1. - С. 152–155.

140. Нефедов А.Н., Чаусов Н.Ю. Основы функционирования малых предприятий // *Вектор экономики*. - 2023. - № 6 (84).

141. Нюренбергер Л.Б., Краковецкая И.В., Далибожко А.И. Функционирование МСП сферы услуг в условиях санкционного давления: вызовы и перспективы развития // *Исследование проблем экономики и финансов*. - 2023. - № 2.

142. Оборин М.С. Снижение рисков в туристско-рекреационной деятельности на основе сетевого взаимодействия // *Управление риском*. – 2018. - № 2. - С. 45-50.

143. Оборин М.С., Шостак М.А. Процессный подход к совершенствованию механизма управления предприятиями индустрии гостеприимства России и Республики Крым // *Сервис plus*. – 2018. - Т. 12. - № 2. - С. 41–56.

144. Оборин М.С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций // *Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки*. – 2018. - Т. 45. - № 2. – С. 220-231.

145. Оборин М.С. Формирование системы антикризисного управления услугами промышленных предприятий региона // Экономика строительства и природопользования. – 2019. - № 1 (70). - С. 60-68.

146. Оборин М.С. Снижение рисков сферы услуг электроснабжения в регионах России // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. - № 1 (46). - С. 172-180.

147. Оборин М.С. Повышение эффективности сферы оптовой торговли как фактор обеспечения безопасности экономической системы региона// Инновационное развитие экономики. – 2019. - № 2 (50).- С. 345-351.

148. Оборин М.С. Управление рисками сферы услуг общественного питания // Страховое право. - 2019. - № 3 (84). - С. 35-42.

149. Оборин М.С. Формирование механизма антикризисного управления промышленностью региона в условиях цифровизации производства // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). - 2020. - № 81. - С. 144-162.

150. Оборин М. С. Тенденции антикризисного управления в сфере туризма // Сервис Plus. - 2021. - Т. 15. - № 3. С. 3-11.

151. Оборин М.С. Механизмы антикризисного управления в агропромышленном комплексе // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. - 2022. - № 7(89). - С. 57-64.

152. Оборин М.С. Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса // Вестник пермского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т.18. – №4. - С. 389-408.

153. Обухов В.Н., Левина В.А. Технология антикризисного управления // Российское предпринимательство. - 2002. - № 8. - С. 44–48.

154. Панчешный М.В., Астафурова И.С. Концепции и модели оценки вероятности банкротства в России и за рубежом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2014. - №30. - С. 278-283.

155. Петров И.В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Пространство экономики. - 2012. - № 1–3. - С. 129–132.

156. Пиголкин А.С. Совершенствование законодательной техники // Советское государство и право. - 1968. - № 1. - С. 56.

157. Пиньковецкая Ю.С. Оценка причин прекращения деятельности предпринимателей в современных экономиках // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2020. - Т. 18 - № 1. - С. 24–31.

158. Пискун Е.И., Хохлов В.В., Тарасенко С.В. Тенденции и особенности кредитования предпринимательских структур: региональный аспект// Региональная экономика. Юг России. - 2021. - Т. 9. - № 1. - С. 141-151.

159. Почивалов А.В. Инновации в системе антикризисного управления// Экономика и управление: проблемы, решения. - 2024. - Т. 5. - № 3 (144). - С. 164-170.

160. Почивалов А.В. Актуальные проблемы и перспективы совершенствования антикризисного управления // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2023. - Т. 22. - № 4. - С. 27-35.

161. Почивалов А.В. Исследование подходов к диагностике в антикризисном управлении // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2023. - Т. 5. - № 5 (137). - С. 99-106.

162. Почивалов А.В., Созинова А.А. Методические подходы к оценке эффективности антикризисного управления // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2022. - Т. 4.- № 12 (132). - С. 22-27.

163. Пыткин А.Н., Поносова Е.В. Эффективная модель антикризисного управления промышленным предприятием // Российское предпринимательство. - 2013. - № 6. - С. 114–121

164. Рогова В.А. Концепция и этапы управления антикризисной устойчивостью организаций // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. - 2012. - № 1. - С. 51–56.

165. Романова М.С. Методы оценки вероятности банкротства предприятия: необходимость применения, сравнительная характеристика, рекомендации по использованию // Евразийский союз ученых. - 2015. - №1-3(18). - С. 98-102.

166. Ротанов Г.Н. Диагностика изменения внешних факторов обеспечения эффективности реструктуризации предприятия // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 9 (146). - С. 1007-1013.

167. Ротанов Г.Н., Кухар В.В. Фактор развития в социально-экономическом процессе// Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 12 (113). - С. 907-910.

168. Рубан В.Н. Систематизация подходов к компоновке этапов антикризисного управления // Экономика развития. - 2014. - № 1. - С. 50–54.

169. Ряховская А.Н. Приоритетные направления совершенствования института банкротства в целях обеспечения устойчивого развития бизнеса// Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). - 2023. - № 1. - С. 77-92.

170. Сабитова А.М. Анализ и диагностика вероятности банкротства предприятия / Наука и современное общество: Новые интересы, векторы движения, приоритеты развития. Материалы международной научно-практической конференции. Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза. – Караганда. - Т.1. - С. 127-129.

171. Савельева Н.К., Созинова А.А., Каранина Е.В., Тимкина Т.А. Риск-ориентированный подход как основа эффективных трансграничных отношений // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. - 2022. - № 1. - С. 10-16.

172. Серебрякова Т.Ю., Суглобов А.Е., Гордеева О.Г. Контроль экономических рисков сельскохозяйственными организациями// Экономика сельского хозяйства России. - 2021.- № 7. - С. 48-53.

173. Серебрякова Т.Ю., Суглобов А.Е., Федосенко Т.В. Проблемы управления рисками предпринимательской деятельности на основе

оценочных значений бухгалтерской отчетности // Russian Journal of Management. - 2020. - Т. 8. - № 2. - С. 56-60.

174. Смирнова Е.В. Банкротство несостоятельности рознь? // ЭКО. - 1993. - № 9. - С. 141.

175. Созинова А.А., Фалалеев А.В. Современные концепции управления стратегическими рисками организаций // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2023. - № 12 (230). - С. 76-82.

176. Созинова А.А., Фалалеев А.В. Научно-методические подходы к оценке эффективности управления стратегическими рисками предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2022. - Т.3. № 12 (132). - С. 4-8.

177. Созинова А.А., Савельева Н.К. Система индикаторов маркетингового мониторинга реорганизации предпринимательских структур // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. - 2020. - № 2. - С. 127-137.

178. Солнцев И.В. Формирование и реализация бизнес-плана по выводу предприятия из кризисной ситуации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 5. - С. 114–120

179. Степанова Д.И. Реалии и пути развития малого и среднего бизнеса // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. - 2015. - №3. - С. 158-174.

180. Суглобов А.Е., Родионов А.В. Привлечение инвестиционных ресурсов российскими предпринимательскими структурами на открытом внутреннем рынке: теория, практика, перспективы// Russian Journal of Management. - 2020. - Т. 8. - № 2. - С. 86-90.

181. Трушина Н.Н. Сравнительная характеристика моделей оценки вероятности банкротства предприятия // Journal of Economy and Business. - 2020. - №. 9-2(67). - С. 113-117.

182. Федорищева О.В., Воронина В.М. Реализация алгоритма превентивной антикризисной диагностики как инструмента менеджмента промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. - 2012. - № 3 (26). - С. 318–321

183. Чаусов Н.Ю. Особенности управления ресурсами малого предприятия // Modern Economy Success. - 2021. - № 4. - С. 81-87.

184. Чаусов Н.Ю., Нефедов А.Н. Роль малых предприятий в развитии экономики России// Экономика и управление: проблемы, решения. - 2023. - Т. 3. - № 6 (138). - С. 20-27.

185. Черкасова О.В. Управление кризисными ситуациями на предприятии // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2–3. - С. 263–369.

186. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Жуков В.А. Факторы риска в деятельности гостиничного предприятия // Инновации и инвестиции. - 2019. - № 9. - С. 349-356.

187. Шагиева А.Х. Информационно-инфраструктурные факторы реализации институционального механизма антикризисного управления // Экономическая теория, Анализ, Практика. - 2013. - № 4. - С. 25–37

188. Шишкин К.А. Расчет основных показателей финансового состояния предприятия и методика анализа его несостоятельности (банкротства) // Вестник национального института бизнеса. - 2020. - №40. - С. 48-61.

189. Щенникова Л. Банкротство в гражданском праве России: Традиции и перспективы // Российская юстиция. - 1998. - № 10. - С. 39

#### *V. Интернет-ресурсы*

190. Бодрова К.С., Решетов К.Ю. Сравнение методов анализа несостоятельности (банкротства) предприятия [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-metodov-analiza-nesostoyatelnosti-bankrotstva-predpriyatiya/viewer> (дата обращения 15.04.2023).

191. Водопьянова Д.В., Уродовский В.Н. Аналитический обзор методов прогнозирования вероятности банкротства предприятия [Электронный ресурс] - URL: <http://e-koncept.ru/2015/15386.htm> (дата обращения 15.04.2024).

192. Сорокина И.А. Оценка вероятности банкротства предприятия-заемщика [Электронный ресурс] - URL: <http://bankir.ru/publikacii/20121217/> (дата обращения 25.06.2023).

193. Оборин М.С. Проектирование сетевого механизма управления гостиничным бизнесом [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-setevogo-mehanizma-upravleniya-gostinichnym-biznesom> (дата обращения 05.02.2024).

#### *VI. Зарубежные источники*

194. Altman, Edward I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. // Journal of Finance. - 1968 - P. 589–609.

195. Augustine N.R. Managing the crisis you tried to prevent // Harvard Business Review - 1995. - vol. 73 - № 6 - P. 147–158.

196. Bernstein J. The 10 Steps of Crisis Communications. Crisis Response, prevention, planning and, Training, 106, 2004.

197. Chong J.K.S. Six steps to better crisis management // Journal of Business Strategy. - 2004. - vol. 25 - № 2. - P. 43–46.

198. Coombs W.T. Crisis management and communications // Institute for public relations. - 2007. - vol. 4. - № 5. - P. 6.

199. Fink S. et al. Crisis management: Planning for the inevitable. American Management Association - 1986.

200. Harrison, S. Disasters and the Media: Managing Crisis Communication Basingstoke: Macmillan - 1999.

201. Holmgren F., Johansson K.R. Crisis Management: The nature of managing crises // Digitala Vetenskapliga Arkivet - 2015. - P. 95

202. Jaques T. Reshaping crisis management: The challenge for organizational design // Organization Development Journal. - 2010. - vol. 28. - № 1. - P. 9.

203. Kash T.J., Darling J.R. Crisis management: prevention, diagnosis and intervention // Leadership & Organization Development Journal - 1998. - vol. 19. - № 4. - P. 179–186

204. Mitroff I.I. Crisis management: Cutting through the confusion // MIT Sloan Management Review. - 1988. - vol. 29. - № 2. - P. 15.

205. Pataki E., Sagi A. The role of insolvency in transition and economic stabilization / 6th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics, Subotica, Serbia. - 2008. - P. 1-5.

206. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia-Social and Behavioral Sciences. - 2015. - vol. 195. - P. 2298–2305.