

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»

*На правах рукописи*



**Мызников Иван Александрович**

**МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию другим  
экземплярам, которые были  
представлены в диссертационный  
совет

Ученый секретарь  
диссертационного совета 02.2.004.02  
канд. экон. наук  
Климова П.А.



Научный руководитель:  
кандидат экономических наук, доцент  
Петрова Инна Викторовна

Донецк – 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....	16
1.1. Кризисный процесс в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями.....	16
1.2. Процесс антикризисного управления промышленными предприятиями в контексте его важнейших составляющих и характеристик...	37
1.3. Анализ зарубежных исследований формирования механизмов управления предприятиями в условиях кризиса.....	59
Выводы к главе 1.....	71
ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	77
2.1. Стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды как этап формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики.....	77
2.2. Методика оценки внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия.....	94
2.3. Анализ и оценка внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия в контексте антикризисного управления (на примере ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод».....)	110
Выводы к главе 2.....	130

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	134
3.1. Концептуальные основы формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями.....	134
3.2. Научно-методический подход к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями.....	146
3.3. Реализация механизма антикризисного управления предприятием ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» и оценка его эффективности.....	163
Выводы к главе 3.....	178
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	182
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	185
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	228
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	229
Приложение Б. Подходы к определению сущностных характеристик кризиса и кризисного процесса в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями.....	238
Приложение В. Подходы и инструменты антикризисного управления промышленным предприятием как системы в контексте формирования его механизмов.....	245
Приложение Г. Результаты исследований теоретических основ формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, представленные в авторских публикациях.....	253
Приложение Д. Ретроспективный анализ состояния промышленных предприятий Донецкой Народной Республики в контексте оценки их потенциалов.....	255
Приложение Е. Формы анкет и шкала оценивания для проведения опросов экспертов .....	264

Приложение Ж. Результаты решения задач аналитического и методического обеспечения формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики, представленные в авторских публикациях..... 266

Приложение И. Результаты решения задач формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики, представленные в авторских публикациях..... 269

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях роста уровня неопределённости, конкуренции и агрессии внешней среды промышленные предприятия (далее – ПП) всё чаще сталкиваются с кризисными ситуациями и их последствиями. Сегодня в мире наряду с объективными участились и субъективные причины возникновения кризисов, среди которых довольно значимыми стали политические и экономические ограничения со стороны властей отдельных стран мира по отношению к другим государствам. Возрастание частоты кризисов в мировой и национальных экономиках, несмотря на цикличность их возникновения, усложнило процесс прогнозирования. В таких условиях противодействие кризисам посредством соответствующих инструментов антикризисного управления (далее – АКУ) трансформируется в первоочередную задачу менеджмента, предопределяя актуальность настоящего исследования.

В Донецкой Народной Республике (далее – ДНР) исследования в области АКУ актуализировались в 2014 году с началом широкомасштабного военно-политического конфликта и длительной экономической изоляции, когда нарушение производственных связей, разрыв цепочек поставки сырья, потеря рынков сбыта готовой продукции и др. факторы привели к глубокому, затяжному общерегиональному экономическому кризису. Неотъемлемым атрибутом современных донецких промышленных предприятий стал существенный рост традиционных и появление качественно новых вызовов и угроз, постоянно генерирующих кризисогенные факторы и требующих адекватного реагирования. В связи с этим совершенствование механизмов антикризисного управления отечественными промышленными предприятиями является архиважной и сверхактуальной задачей, требующей теоретического обоснования и практической реализации.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросам исследования причин и природы кризисных явлений, систематизации и классификации кризисов и фаз их протекания, а также антикризисного управления посвятили свои труды такие зарубежные и отечественные учёные, как: А. Н. Асаул [14], Р. Ву [58], П. Дент [58], В. Дрекслер [237], К. Жюгляр [248], Р. Кадворт [58], Р. Каттель [237], Дж. М. Кейнс [85], Дж. Кичин [250], И. П. Князь [14], Н. Д. Кондратьев [90], С. Кузнец [251], И. И. Митрофф [260–259], Т. К. Пошан [265], Э. С. Рейнерт [237], Р. Фостер [212], С. Финк [238], Й. А. Шумпетер [225] и др. Особый интерес в рамках настоящего исследования представляют публикации А. Н. Германчук [42], О. Ю. Дягель [126], Л. Б. Жарёнова [119], Т. В. Какатуновой [81], В. И. Кошкина [120], А. Л. Лазаренко [106], Э. Г. Мирмовича [119], И. Митроффа [260], О. Ю. Рудаковой [183], А. Н. Ряховской [187], посвящённые развитию инструментов антикризисного управления как науки, а также Р. И. Балашовой [19], К. А. Бармуты [20], М. Л. Братковского [41], И. Ю. Беганской [21], О. В. Веретенниковой [35], Ж. Н. Ерниязовой [202], Т. Л. Ивановой [79], П. А. Климовой [86], Л. Б. Костровец [93], Н. Д. Кульмухаметовой [102], Р. Н. Лепы [159; 160], В. В. Петрушевской [162], Г. Е. Талапбаевой [202], Р. Р. Тимиргалеевой [114], В. Ю. Чернецкого [218], А. Д. Шемякова [222], посвящённые формированию механизмов управления. Научные результаты, представленные в работах этих и многих других авторов, явились теоретическим фундаментом для разработки научно-методических и практико-ориентированных подходов к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями.

Изучение научной литературы и практики функционирования отечественных промышленных предприятий свидетельствует об острой потребности в теоретическом переосмыслении проблемы цикличности развития кризисных процессов (далее – КП) и в совершенствовании на его основе процесса формирования механизмов антикризисного управления.

Таким образом, неоспоримая значимость для отечественных промышленных предприятий вопросов формирования механизмов АКУ, адекватных уникальным условиям их функционирования наряду с недостаточной степенью разработанности исследуемой проблемы обусловили выбор темы диссертации, определили цель и задачи исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования состоит в обосновании и разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями на основе оценки изменений потенциалов их внешней и внутренней среды.

Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

развить понятийно-категориальный аппарат, необходимый для формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями;

аккумулировать результаты отечественных и зарубежных исследований кризисного процесса и процесса антикризисного управления промышленными предприятиями в контексте их важнейших составляющих и характеристик для совершенствования подходов к антикризисному управлению, к классификации видов кризиса и стадий жизненного цикла кризисного процесса;

выполнить стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на промышленные предприятия Донецкой Народной Республики, провести диагностику проблем, адаптацию и реализацию технологии SWOT-анализа для формирования механизмов антикризисного управления;

сформировать методику и выполнить оценку внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия для формирования механизмов антикризисного управления (на примере ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод»);

предложить концептуальные основы формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями;

усовершенствовать научно-методический подход к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями;

предложить практико-ориентированную структурную модель механизма, а также выполнить оценку эффективности его внедрения в практику антикризисного управления предприятием ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод».

**Объект исследования** – процесс антикризисного управления промышленными предприятиями.

**Предмет исследования** – совокупность теоретических, научно-методических и прикладных аспектов формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.6. Менеджмент, в частности: п. 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; п. 34. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в обосновании и разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями как механизмов восстановления равновесия факторов их внешней и внутренней среды на всех стадиях развития кризисных процессов, а именно:

*усовершенствованы:*

стратегический подход к антикризисному управлению промышленными предприятиями как непрерывному комплексному циклическому процессу, направленному на восстановление равновесия факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия как системы, в основу которого положен усовершенствованный научно-методический подход к классификации видов кризиса, представленных как точки бифуркации в периоды развития кризисного процесса. Усовершенствование подхода, в отличие от существующих, использует основные положения теории бифуркаций динамических систем и направлено на



изучение качественной картины разбиения фазового пространства в зависимости от изменения параметров потенциалов внешней и внутренней среды. Сущностное развитие подхода состоит в переходе от иерархической классификации кризисов к циклической и содержит концептуальное изменение в представлении о динамических характеристиках кризиса;

концептуальные основы формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями. Ядром усовершенствования стало использование синергетического подхода к формированию модели жизненного цикла кризисного процесса и авторского подхода к классификации его стадий по признаку потери внутреннего и/или внешнего потенциала промышленного предприятия. В процессе усовершенствования получили развитие подходы к построению концептуальной модели полного цикла кризисного процесса, а также моделей возможных сценариев и вариантов развития кризисного процесса в результате реализации механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях ДНР;

научно-методический подход к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, основанный, в отличие от существующих, на идее дифференциации механизмов антикризисного управления для различных стадий жизненного цикла кризисного процесса и обеспечивающий на базе предложенной технологии выбор адекватного антикризисного инструментария;

универсальная структурная модель механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, которая, в отличие от существующих, предлагает кризис-менеджменту использовать усовершенствованный стратегический подход к антикризисному управлению как непрерывному комплексному циклическому процессу. Совокупность сформированных механизмов, основанных на ключевых положениях синергетического подхода и авторском понимании кризисного процесса, предполагает использование инновационно-, реструктуризационно-, реинжиниринг- и реабилитационно-ориентированных подходов;

*получили дальнейшее развитие:*

понятийно-категориальный аппарат как комплекс взаимоувязанных понятий, включающий подходы к трактовке следующих категорий: «кризис», «кризисный процесс», «антикризисное управление», «механизм», «экономический потенциал», др., что позволяет отобразить фундаментальные аспекты формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями;

организационно-методический подход к выполнению SWOT-анализа для целей антикризисного управления промышленными предприятиями, основанный на использовании диагностики проблем в разрезе отраслей промышленности, анализе внешнего и внутреннего потенциалов промышленных предприятий, а также адаптированного алгоритма действий. Развитие подхода направлено на создание эффективного инструментария антикризисного управления промышленными предприятиями ДНР;

результативный подход к оценке экономического потенциала, модификация которого представлена как равновесно-результативный подход, позволяющий использовать оценку экономического потенциала в качестве индикатора глубины кризисного процесса. Развитие подхода в рамках предложенной методики позволяет выявить признаки кризисного процесса на ранних стадиях, сформировать комплексную разностороннюю оценку текущего и перспективного состояния предприятия на последующих стадиях, корректно сопоставить различные предприятия различной отраслевой принадлежности на различных территориях, что обеспечивает оперативность, эффективность и гибкость антикризисных управленческих решений.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость результатов работы заключается в приращении научного знания в области формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями посредством трансформации представления о кризисе как о дисбалансе внешнего и внутреннего потенциалов промышленного предприятия, об антикризисном управлении как о непрерывном циклическом процессе, что

предопределило формирование единого концептуального подхода, состоящего в синтезе отдельных механизмов антикризисного управления, реализуемых на всех стадиях развития кризисного процесса.

Практическая значимость результатов работы состоит в том, что полученные в ходе исследования теоретические и научно-методические положения доведены до уровня разработки конкретного практического инструментария антикризисного управления промышленными предприятиями посредством формирования отдельных механизмов для каждой из стадий развития кризисных процессов.

Результаты исследований нашли применение и подтвердили свою эффективность в ходе апробации в практике антикризисного управления промышленными предприятиями Республики: Коммунального предприятия «Макеевский комбинат детского питания» (справка от 17.05.2023 № 15), Общества с ограниченной ответственностью «СТИРОЛБИОФАРМ» (справка от 28.08.2023 № 93/2), Общества с ограниченной ответственностью «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» (справка от 20.07.2023 № 44).

Результаты исследования были использованы в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» с целью совершенствования учебно-методических комплексов дисциплин «Антикризисное управление предприятием» и «Менеджмент производственный» (справка от 21.07.2023 № 01-06/986).

Исследование выполнено в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» в рамках научно-исследовательской темы «Институциональные основы формирования социально-экономической безопасности промышленного региона» (номер государственного учета НИОКР от 25.04.2019 № 0119D000076).

Научные положения и выводы диссертационного исследования были использованы в научно-исследовательских работах при выполнении ряда государственных тем Государственного бюджетного учреждения «Институт экономических исследований» (справка от 19.07.2023 № 11-74/343).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методологическую основу исследования составили научные публикации в области управления организациями, антикризисного управления, управления промышленными предприятиями, концептуализации понятия, сущности и стадий жизненного цикла кризисного процесса, оценки внешнего и внутреннего потенциалов промышленных предприятий.

В диссертации использовались такие научные методы исследования: основные положения синергетического и системного подходов (при совершенствовании концептуальных основ формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями); методы системного анализа, обобщающих показателей, анализа динамики (для анализа состояния и тенденций развития промышленных предприятий ДНР, а также для формирования показателей оценки эффективности используемых механизмов антикризисного управления), экспертных оценок (при оценке механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями и при оценке их потенциалов), абстрагирования, терминологического и категориального анализа (при формировании понятийно-категориального аппарата); классификации и группировки (при поиске подходов к оценке эффективности механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями и к оценке их потенциалов); научной абстракции и аналогии (при обосновании авторского понимания терминов «кризис», «антикризисное управление», «кризисный процесс», «потенциал»); абстрактно-логический, графического отображения и схематического представления анализируемых закономерностей (при обеспечении визуализации основных положений исследования); структурно-логического анализа (при исследовании факторов внутренней и внешней среды,

влияющих на формирование потенциалов промышленного предприятия); логического обобщения и формально-логические (при исследовании вариантов противоречий между внутренней и внешней средой).

Информационный базис для проведения исследований составили информационно-аналитические материалы министерств и ведомств ДНР (в частности, Министерства промышленности и торговли ДНР, Министерства экономического развития ДНР, др.); данные отчетности промышленных предприятий Республики; материалы статистических и справочных изданий; данные монографий, диссертаций, авторефератов; публикации авторитетных ученых; электронные ресурсы; прочие открытые источники; результаты личных исследований и выводов автора.

Для построения иллюстрационного материала (рисунков, таблиц, графиков, диаграмм, схем) были использованы пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования основные положения, содержащие элементы научной новизны, выносятся на защиту:

понятийно-категориальный аппарат, в части трактовки таких категорий как «кризис», «кризисный процесс», «антикризисное управление», «механизм», «экономический потенциал», др.;

стратегический подход к АКУ ПП, основанный на усовершенствованном научно-методическом подходе к циклической классификации кризисов и рассматривающий АКУ как непрерывный комплексный процесс;

организационно-методический подход к выполнению SWOT-анализа, основанный на использовании диагностики проблем, анализе внешнего и внутреннего потенциалов, а также адаптированном к АКУ ПП алгоритме;

результативный подход, направленный на оценку достигнутого результата по обеспечению равновесия факторов внешней и внутренней среды ПП и представленный как равновесно-результативный подход к оценке экономического потенциала;

концептуальные основы формирования механизмов АКУ ПП, сформированные с использованием авторского подхода к классификации стадий КП и синергетического подхода к построению модели его жизненного цикла;

научно-методический подход к формированию механизмов АКУ ПП, основанный на концепции дифференциации по времени протекания кризисного процесса, что обеспечивает выбор антикризисного инструментария, адекватного стадиям его жизненного цикла;

универсальная структурная модель механизмов, обеспечивающая принятие обоснованных решений по выбору соответствующих кризисной ситуации моделей поведения и формированию на их основе стратегий и механизмов АКУ ПП, а также включающей процессы оценки эффективности их реализации и контур обратной связи.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Степень достоверности полученных автором результатов подтверждается широтой охвата теоретической и эмпирической баз исследования. Диссертация является самостоятельным научным трудом. Отражённые в диссертации и выносимые на защиту научные положения, результаты и выводы являются результатом личных исследований автора. Из научных работ, опубликованных в соавторстве, использованы исключительно результаты исследований, которые получены автором лично.

Основные положения, выводы и результаты исследований прошли апробацию на международных научно-практических конференциях, в частности: «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2020-2022 гг.); «Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем» (г. Донецк, 2020, 2021 гг.); «Интеграция образования, науки и практики в АПК: проблемы и перспективы» (г. Луганск, 2021 г.); «Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы» (г. Донецк, 2021 г.); «Перспективы инновационно-технологического и экономического развития минерально-сырьевого комплекса» (г. Минск, 2022 г.); «Актуальные проблемы правового,

экономического и социально-психологического знания: теория и практика» (г. Донецк, 2022 г.); «Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий» (г. Вологда, 2022 г.); «Актуальные проблемы социально-экономического и экологического развития промышленного региона» (г. Алчевск, 2022 г.); «Инновационные перспективы Донбасса» (г. Донецк, 2022 г.); «Фотинские чтения – 2022» (г. Ижевск, 2022 г.); «Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход» (г. Владимир, 2022 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертации опубликованы в 29 научных работах (общим объёмом 16,03 п.л., из которых лично автору принадлежит 10,63 п.л.), среди которых 1 коллективная монография, 11 статей в рецензируемых научных изданиях, 3 статьи в других научных изданиях, 14 работ апробационного характера.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

## 1.1. Кризисный процесс в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями

В условиях неопределённости, высокого уровня конкуренции и агрессивности внешней среды отечественные предприятия всё чаще сталкиваются с кризисными ситуациями и их последствиями. Несмотря на циклический характер возникновения, кризисы сложно прогнозировать, поскольку частота кризисов в мировой и национальных экономиках всё время возрастает. Сегодня в мире наряду с объективными участившими и субъективные причины возникновения кризисов, среди которых довольно значимыми стали политические и экономические ограничения со стороны властей отдельных стран мира по отношению к другим государствам. В таких условиях теоретическое обеспечение формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, в том числе в части исследования сущности кризиса, трансформируется в первоочередную задачу, определяющую актуальность и теоретическую значимость такого исследования. Ярким примером таких территорий являются: Донецкая и Луганская Народные Республики, Южная Осетия, Республика Абхазия и др.

Разрыв экономических и производственных связей, разрушение инфраструктуры в результате боевых действий, отток квалифицированных кадров и ряд других факторов привели к вхождению промышленных предприятий ДНР в стадию затяжного кризисного процесса и даже к закрытию, что, в свою очередь,



выразилось в падении уровня жизни населения. При этом функционирование отечественных предприятий имеет низкий уровень готовности к столкновению с кризисами. Это актуализирует постановку вопроса исследования основных положений теории кризис-менеджмента с целью теоретического обеспечения повышения эффективности механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями ДНР.

Изучением кризисных ситуаций и определением сущности кризиса занимались такие отечественные и зарубежные учёные-экономисты, как В. Ф. Байнев [17], Н. В. Водополова, Н. Н. Масалитина [37], В. И. Жмачинский [74], Дж. М. Кейнс [85], М. В. Коробицын [91], А. Р. Осипов, И. Ю. Орлов [158], Ю. Е. Протасеня [174], А. Н. Пыткин [175], Й. А. Шумпетер [225], Е. М. Трененков [206], Р. Фостер [212] и др.

Вопросам исследования причин и природы кризисных явлений, систематизации и классификации кризисов и фаз их протекания, а также разработки методов и инструментов антикризисного управления посвящены труды многих исследователей, среди которых А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева [14], Т. В. Какатунова, М. В. Максимкин [81], П. Дент [58], Р. Ву, Р. Кадворт [58], В. Дрекслер, Р. Каттель, Э. С. Рейнерт [237], К. Жюгляр [248], Дж. Кичин [250], С. Кузнец [251], Н. Д. Кондратьев [143], И. И. Митрофф, Т. К. Пошан [260; 263] и др. Вместе с тем на сегодняшний день в экономической науке не выработано единой трактовки термина «кризис». Часть авторов относят кризис к сугубо негативным факторам, другие же определяют его как возможный толчок для развития предприятия вследствие ликвидации наиболее слабых подразделений. Двойственность термина «кризис» и противоречивость его толкования, в свою очередь, приводят к двойственности представления о формировании механизмов антикризисного управления.

Этапными задачами теоретического обеспечения формирования механизмов АКУ ИП в этой связи являются исследование кризисного процесса, рассмотрение антикризисного управления как процесса в контексте его важнейших

составляющих и характеристик, анализ зарубежных исследований формирования механизмов управления предприятиями в условиях кризиса.

В свою очередь, для решения поставленных задач необходимой и оправданной является разработка понятийно-категориального аппарата, включающего интерпретацию ключевых категорий исследования: «кризис», «кризисный процесс», «период кризисного процесса», «антикризисное управление», «механизм» и др.

Термин «кризис» (от греч. *crisis* – «поворотный пункт, решение, исход») впервые был использован ещё в античной судебной практике (при вынесении приговора), позднее – в таких сферах человеческой деятельности, как медицина (поворотный момент), военное дело (исход битвы) и искусство. При этом кризис не рассматривался как негативный фактор. Так, китайская идеограмма термина «кризис» состоит из двух иероглифов: если первый предполагает опасность, то второй – возможность. В начале XIX в. термин был заимствован экономикой, но с негативным оттенком.

Сегодня к пониманию сущности экономических кризисов экономическая наука сформировала следующие подходы: классический, рыночного регулирования экономики или государственного, посредническо-поведенческий [62, с. 66] (таблица Б.1, Приложение Б).

Изначально кризис трактовался как фактор негативного влияния на экономику, вызванный нестабильностью рынков, и как процесс, требующий немедленного реагирования с целью стабилизации сложившейся ситуации и нейтрализации последствий.

К особенностям рыночной экономики как к основной среде возникновения экономических кризисов можно отнести склонность к повторению экономических явлений, цикличность. Данная тенденция была замечена экономистами ещё в середине XIX в. Наращивание производства товаров собственниками предприятий в погоне за увеличением прибыли в конечном итоге приводило к их перепроизводству. Повторение данной тенденции привлекло внимание таких учёных, как А. Шпиттгроф, Т. Веблен, К. Маркс, Дж. Хикс, Дж. М. Кейнс,

М. Туган-Барановский, Й. А. Шумпетер и др., которые рассматривали вопросы цикличности экономических явлений, причин их возникновения, а также прогнозирования циклов. При этом выявлено, что кризис является обязательным элементом развития любой самоорганизующейся системы и предотвратить его невозможно.

Экономическая наука выделяет следующие виды экономических циклов, представленные в таблице Б.2 (Приложение Б).

Наиболее распространённым объяснением происходящих в экономике циклов, является трёхцикличная схема Й. А. Шумпетера [225], в которой им представлена идея о колебательных процессах, продолжительностью 55 лет, 10 лет и 3,33 года. При этом определены следующие стадии экономических циклов: кризис, депрессия, оживление и подъём. Место кризиса согласно классическому подходу к определению стадий экономического цикла показано на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Место кризиса согласно классическому подходу к определению стадий экономического цикла [225]

Кризис приводит к нарушению равновесия системы функционирования предприятия. Это первая стадия экономического цикла. На этой стадии множество предприятий, не сумев адаптироваться к новым условиям хозяйствования, проходят через процедуру банкротства. Завершается кризис с наступлением депрессии.

Наступление депрессии (вторая стадия) характеризуется частичным восстановлением равновесия системы функционирования предприятий вследствие адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования.

На стадии оживления (третья стадия) происходят постепенное восстановление спроса и, как следствие, восстановление производства и поэтапный выход из кризиса. Этот этап характеризуется отсутствием чётких границ перехода от стадии «депрессия» к стадии «оживление».

Подъём является завершающей стадией экономического цикла, в период которой сильно увеличивается спрос за счёт роста заработных плат и, как следствие, рост производимых товаров и услуг. Однако при возникновении ряда причин эта стадия снова переходит в стадию кризиса, и экономический цикл повторяется.

Стадии экономического цикла, получившей название «кризис» и характеризующейся спадом экономики и перезапуском всей системы с целью определения основных причин цикличности, учёными-экономистами уделяется особое внимание.

В свою очередь, в процессе протекания экономического кризиса современная наука выделяет следующие периоды: латентный, период обвала, период смягчения кризиса [214, с. 60] (таблица Б.3, Приложение Б).

Процессы глобализации экономики, усиления по всему миру экономической взаимозависимости национальных экономик, увеличения общего количества производимых товаров и услуг, ускорения темпов роста мировой экономики повлекли за собой стремительное расширение спектра действия кризисов, а также изменение их частоты, амплитуды, характера признаков, что стало результатом возрастания количества разнообразных трактовок термина «кризис» (таблица Б.4, Приложение Б).

В современной научной литературе кризис представлен как спад [9], как ситуация [225; 242], как ситуативная характеристика [219, с. 23], как обострение противоречий, рассогласование в деятельности, переломный момент [196], как следствие случайных действий, импульсов или шоков [45, с. 9], как

незапланированные изменения при ограниченных возможностях [98, с. 24], как позитивное явление [265, с. 80–99], как революционный взрыв [52, с. 74], как противоречия [80, с. 210].

При этом большинство современных авторов трактует кризис как негативное явление, выход из которого в кратчайшие сроки и при наименьших затратах является приоритетной задачей для предприятия [9; 45; 71; 120; 122; 196; 219; 225].

В то же время существует мнение, что кризис – это неотъемлемая часть жизненного цикла предприятия и является не только негативным фактором, но и толчком для дальнейшего развития за счёт ликвидации его самых слабых частей [52; 80; 98; 265]. Данная трактовка определения кризиса созвучна с трактовкой в медицине, где кризисом называется изменение состояния больного как в отрицательную, так и положительную сторону.

Исходя из этого, можно разделить современные трактовки сущности термина «кризис» на две основные группы, одна из которых рассматривает кризис как сугубо негативное явление, а вторая – как переломный момент в жизненном цикле предприятия, как импульс для дальнейшего развития, который может иметь как негативные, так и позитивные последствия. Следовательно, перед кризис-менеджментом предприятия ставятся разные задачи по обнаружению возможных причин возникновения кризиса и их мониторингу.

В связи с этим в научной литературе сформировались две основные группы авторов, по-разному определяющих причины возникновения кризиса. Первая [85; 212] утверждает, что кризис может возникнуть на любом этапе жизненного цикла предприятия, а причинами его возникновения являются негативные факторы внешней среды, такие как изменение налоговой политики, усиление конкуренции, снижение спроса и т.д. Вторая связывает причины возникновения кризисов с цикличностью экономики и жизненным циклом предприятия, утверждая, что кризис является неотъемлемой их составляющей и его возникновение лишь вопрос времени [17; 206].

Несмотря на отсутствие единого мнения среди представителей различных экономических школ по определению первоочередных причин возникновения кризиса, на практике любое из представленных выше обстоятельств может выступить фактором возникновения кризиса как в государстве, так и на отдельном предприятии, если сформированы соответствующие условия. Эти условия формируются совокупностью событий внешней среды и внутренними свойствами промышленного предприятия и создают риски или шансы для развития неблагоприятного или, соответственно, благоприятного сценария.

Согласно принятой аксиоме, возможны два варианта (А и В) формирования условий для возникновения вероятности развития кризиса в результате превышения рисков развития неблагоприятного сценария над шансами развития благоприятного (рисунок 1.2).

При первом варианте (А) риски возникновения кризиса формируются, когда внутреннее свойство ПП не позволяет противостоять внешним угрозам, возникающим под воздействием совокупности негативных событий внешней среды. При этом шансы ПП, формируемые либо совокупностью позитивных событий внешней среды, либо способностью ПП использовать представившиеся в результате этих событий возможности, ниже возникших рисков. В результате чего вероятность развития неблагоприятного сценария превышает вероятность развития благоприятного сценария.

При втором варианте (В) риски возникновения кризиса формируются, когда внутреннее свойство ПП не позволяет использовать представившиеся возможности в результате возникновения позитивных событий внешней среды. При этом шансы, формируемые способностью ПП противостоять внешним угрозам в результате негативных событий, ниже возникших рисков. В результате чего вероятность развития неблагоприятного сценария превышает вероятность развития благоприятного сценария. Следует подчеркнуть, что в обоих вариантах причинами вероятности возникновения кризиса выступают изменения внешней и внутренней среды ПП. При этом развитие неблагоприятного сценария формирует условия для запуска кризисного процесса.

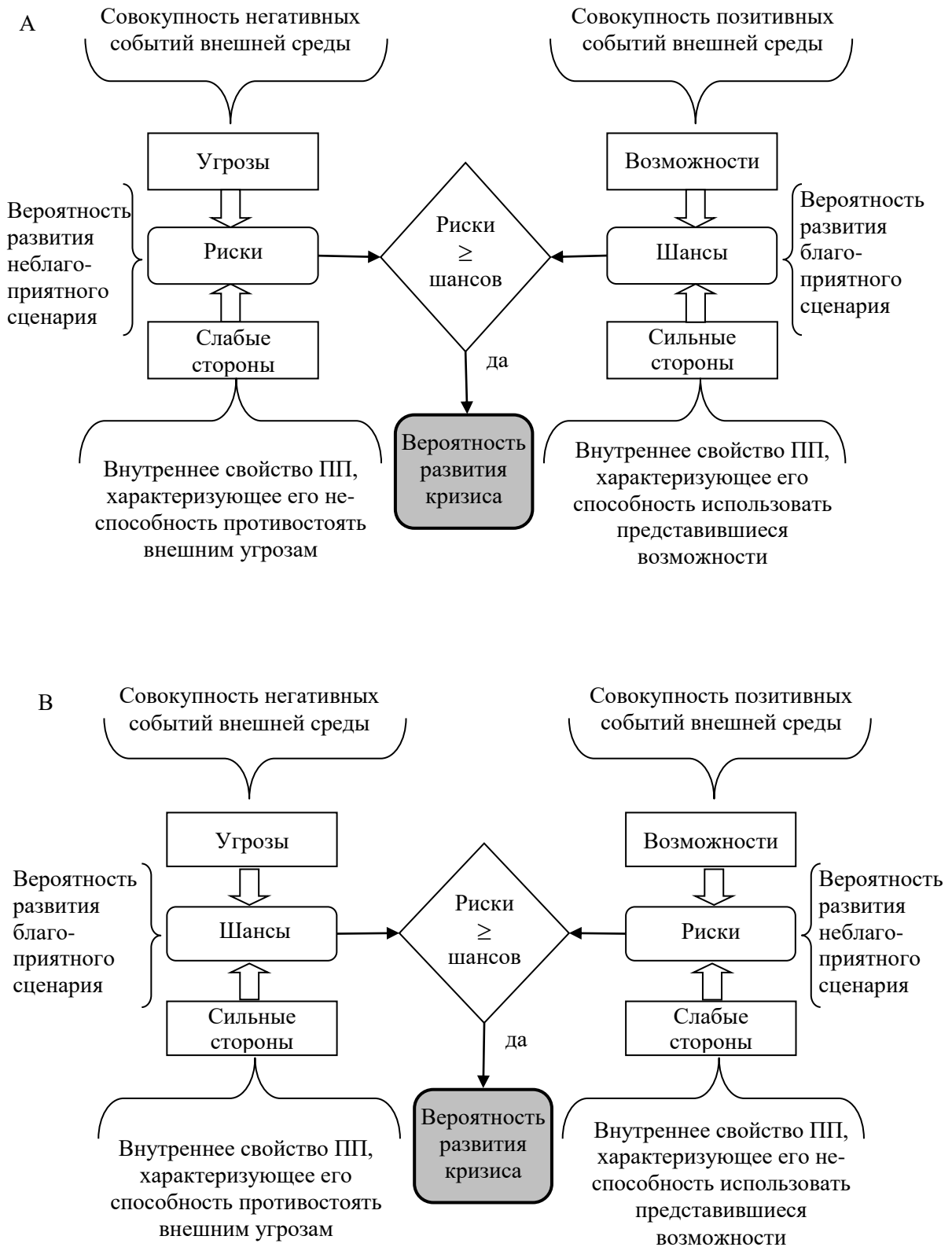


Рисунок 1.2 – Логическая схема формирования условий для возникновения вероятности развития кризиса под влиянием факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия [авторская разработка]

Таким образом, в процессе исследования обоснована целесообразность дифференциации понятий «кризис» как состояния предприятия, заключающегося в его общей дезорганизации, и «кризисный процесс» как нестабильного, динамичного процесса постоянного изменения значений основных параметров его внешней и внутренней сред.

Выполненные исследования позволяют также сделать вывод, что в качестве оценки вероятности развития кризиса целесообразно использовать изменения значений основных параметров внешней и внутренней сред ПП.

В связи с вышеизложенным под кризисом в рамках исследования будем понимать состояние промышленного предприятия в точке перелома, вызванное противоречиями между внутренней и внешней средой, которые при наличии неразрешимых противоречий могут повлечь необратимые последствия для его системы функционирования.

В свою очередь, под кризисным процессом (КП) промышленных предприятий в рамках исследования будем понимать процесс, изменяющий его состояние под воздействием возникающих противоречий между внутренней и внешней средой, постоянно модифицирующий значения основных параметров этих сред и имеющий непрерывный, динамичный, нестабильный, циклический характер.

Вне зависимости от причин возникновения, механизм развития кризисного процесса на предприятии является неизменным. Основным его элементом выступает потеря равновесия и финансовой стабильности вследствие обострения противоречий элементов системы, т.е. кризисный процесс запускается при несоответствии внутреннего состояния предприятия его внешней среде, что чревато в конечном итоге возможной ликвидацией предприятия.

Механизм возникновения и протекания кризисного процесса на промышленном предприятии состоит из следующих этапов (рисунок 1.3):



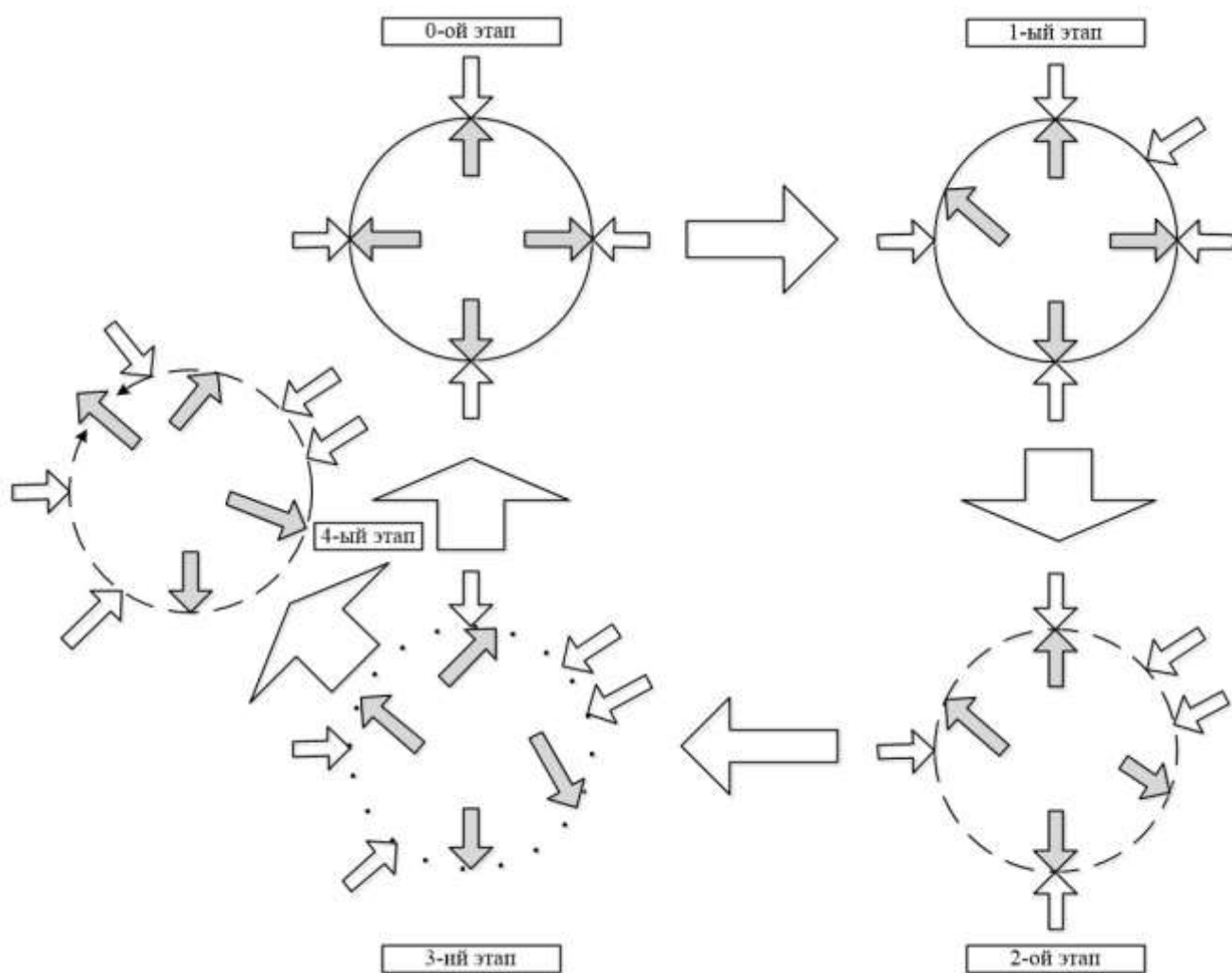


Рисунок 1.3 – Абстрактно-логическая схема последовательности возникновения и протекания КП на предприятии [авторская разработка]

1. Нулевым этапом развития кризисного процесса является состояние равновесия внутренней и внешней среды промышленного предприятия. На этом этапе не существует потенциальных угроз его деятельности.

2. Первый этап характеризуется возникновением факторов, воздействие которых вызывает несоответствие внутренней и внешней среды промышленного предприятия. На данном этапе факторы только формируются и не имеют существенного влияния на его деятельность.

3. На втором этапе развития кризисного процесса происходит нарушение равновесия. На данном этапе прослеживается чёткое несоответствие внутренней и внешней среды промышленного предприятия, однако данное несоответствие происходит лишь на определённых участках.

4. Потеря равновесия всей системы функционирования промышленного предприятия является третьим этапом. Данный этап характеризуется условием полной неопределённости.

5. На четвертом этапе промышленное предприятие либо проходит через механизм ликвидации, либо восстанавливает состояние равновесия своей системы функционирования и возвращается на нулевой этап.

Представленная на рисунке 1.3 последовательность возникновения и протекания кризисного процесса, на наш взгляд, типична для его развития в том числе и на промышленных предприятиях. При этом в качестве его периода представляется целесообразным принимать период от запуска процесса (с момента возникновения противоречий между внутренней и внешней средой, негативно влияющих на систему функционирования промышленного предприятия) до достижения предприятием состояния докризисного периода (до достижения предприятием докризисных параметров внутренней и внешней среды, т.е. до момента восстановления баланса). Период кризисного процесса в процессе развития экономического цикла в авторском понимании показан на рисунке 1.4 (со штриховкой).

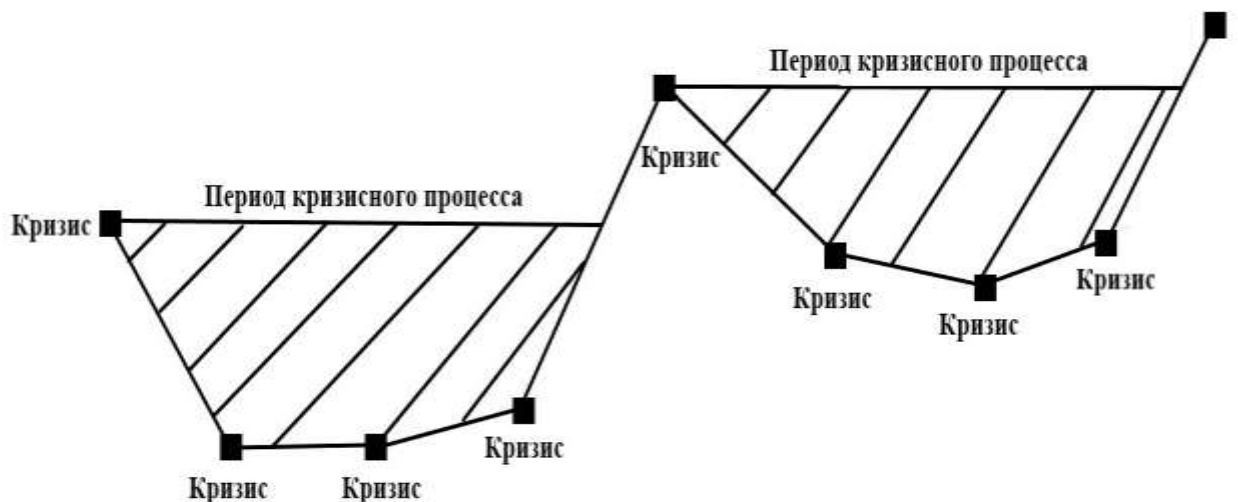


Рисунок 1.4 – Подход к определению периода кризисного процесса в процессе развития экономического цикла [авторская разработка]

Собственный подход к определению периода кризисного процесса в процессе развития экономического цикла предполагает периодический, непрерывный, динамичный, нестабильный, циклический характер его протекания.

При этом следует подчеркнуть, что авторский подход к определению периода кризисного процесса не противоречит общепринятому представлению о характере экономических кризисов как о закономерном, неизбежном, периодическом и циклическом процессе.

В зависимости от условий и факторов возникновения каждый кризис имеет собственный характер. Поэтому эффективность АКУ во многом зависит от адекватного определения типа кризиса. Обобщение наиболее распространённых точек зрения, представленных в литературе, позволяет выделить следующие критерии классификации кризисов: по характеру и масштабам проявления, глубине и характеру протекания процессов, широте охвата, проблематике [61; 214] (таблица Б.5, Приложение Б). При этом совокупностью свойств кризиса, обозначающей его силу, масштаб и длительность, принято характеризовать кризисную ситуацию. Интерес представляет иерархическая классификация по динамическим характеристикам кризиса (рисунок 1.5).

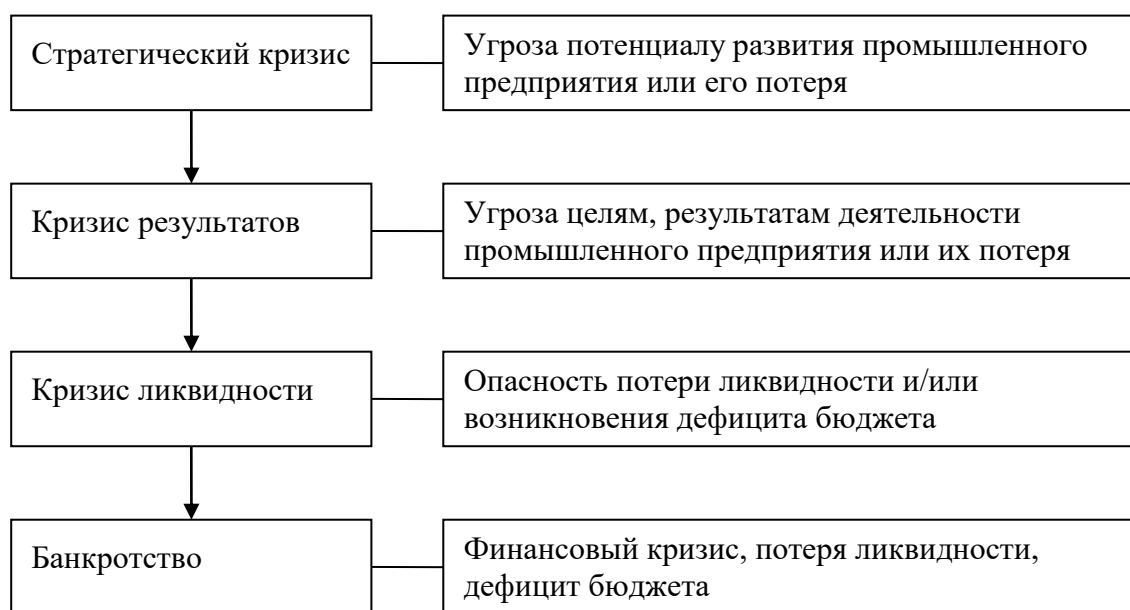


Рисунок 1.5 – Иерархическая классификация по динамическим характеристикам кризисов

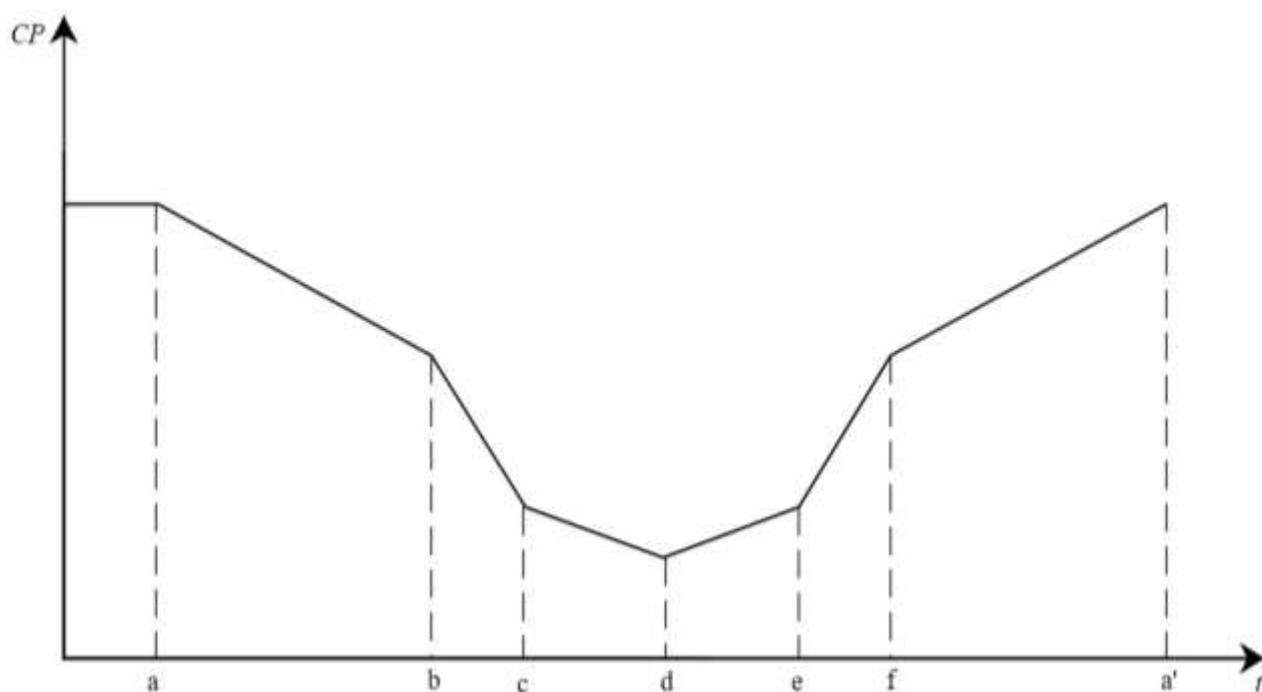
Не ставя под сомнение общепринятую типологию кризисов, с целью развития представления об их динамических характеристиках отметим целесообразность выполнить классификацию видов кризисов в контексте цикличности развития кризисного процесса.

Целесообразность перехода от иерархической классификации кризисов к циклической обосновывается необходимостью определения точек и времени управляющих воздействий на кризисный процесс, имеющий циклический характер. Классифицирование по динамическим характеристикам кризисов в цикле кризисного процесса направлено на определение подходов к разработке управленческих решений, которые обеспечат повышение качества и эффективности АКУ ПП путём исследования цикличности его развития.

С целью развития научно-методического подхода к классификации видов кризиса, состоящего в переходе от иерархической классификации кризисов к циклической, представляется целесообразным рассмотреть особенности динамики развития промышленного предприятия как сложной системы. Устойчивость сложных систем характеризуется квазистабильностью и относительной равновесностью воздействующих факторов (см. рисунок 1.2). Качественно новые упорядоченные структуры возникают, как известно, в результате хаотических процессов через бифуркационные точки разветвления, а также через флуктуационные воздействия, что порождает новые свойства систем. При этом в качестве существенной характеристики точки бифуркации называется принципиальная непредсказуемость дальнейшего поведения и траектория развития системы.

В рамках синергетического подхода траектория развития системы зависит как от её собственной тенденции развития, так и от её реакции на воздействие внешних факторов, т.е. отсутствует жёсткая предопределённость, детерминированность. Даже незначительные возмущения в момент неустойчивости могут существенно повлиять на траекторию развития системы. Поэтому даже слабые, но правильно организованные резонансные управляющие воздействия на систему, такие, при которых управляющее воздействие

согласовывается с внутренними тенденциями развития систем, бывают чрезвычайно эффективны. В этой связи становится очевидной целесообразность использования циклической классификации динамических характеристик кризисов в развитии кризисного процесса. Концептуальное представление о динамических характеристиках кризисов в развитии кризисного процесса визуализировано в виде циклограммы (рисунок 1.6).



где  $CP$  – совокупный потенциал (cumulative potential);

$t$  – период;

$a-a'$  – период кризисного процесса;

$a-b$  – период потери равновесия;

$b-c$  – период падения;

$c-d$  – период скольжения;

$d-e$  – период торможения;

$e-f$  – период восхождения;

$f-a'$  – период восстановления равновесия;

$a, b, c, d, e, f, a'$  – точки перелома, кризисы.

Рисунок 1.6 – Циклограмма, описывающая концептуальное представление о динамических характеристиках кризисов в развитии кризисного процесса [авторская разработка]

Представленный подход строится на гипотезе, что кризис есть нормальное состояние ПП, как и любой другой социально-экономической системы.

В развитии кризисного процесса выделено шесть периодов: потери равновесия, падения, скольжения, торможения, восхождения, восстановления равновесия.

При этом следует отметить, что три первых периода соответствуют периодам, представленным в классической теории антикризисного менеджмента: предкризисному (иногда его называют продромальный [238] или латентный кризис [252]), острого кризиса и хронического кризиса. Однако, в отличие от классического, в авторском подходе кризисы рассматриваются как переломные моменты в ходе развития ПП, представляющего собой сложную организационную систему, что не противоречит общей теории менеджмента. Такие переломные моменты возникают в точках  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $d$ ,  $e$ ,  $f$ ,  $a'$ , в которых при трансформации совокупности факторов внешней и внутренней среды (см. рисунок 1.2) может измениться траектория развития кризисного процесса в любом направлении. Эти точки в рамках исследования рассматриваются как точки бифуркации. При этом как на «понижательной» ( $a-d$ ), так и на «повышательной» ( $d-a'$ ) волне развития кризисного процесса существует вероятность наступления эффекта бифуркации. В этой связи, не только переход от стабильности ПП к неустойчивости ( $a-d$ ), но и обратный процесс ( $d-a'$ ) рассматривается в рамках исследования как пролонгация воздействий кризисогенных факторов ( $a-a'$ ), сопровождающаяся кризисами. Игнорирование факта, что начавшийся процесс улучшения положения ПП не исключает возможности продолжения кризисного процесса, приводит к непредвиденному обострению противоречий, а также к неготовности руководства как к структурным изменениям, так и к необходимости стремительного изменения стратегии развития в изменившихся условиях при ограниченных ресурсах.

При этом в точках  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $e$ ,  $f$  кризисы рассматриваются как промежуточные, а в точке перехода «понижательной» волны в «повышательную» (точка  $d$ ) – как заключительный, т.к. этот кризис завершается либо успешным его преодолением,

либо ликвидацией предприятия. Следует отметить, что этот кризис представлен в литературе как несостоятельность, как предпосылка, переломный момент в развитии предприятия, как единая точка бифуркации.

До наступления периода потери равновесия (a-b) промышленное предприятие, как организационная система, находится в состоянии устойчивости, т.е. соблюдается баланс между его внутренним и внешним потенциалами. При изменении параметров одного из потенциалов, т.е. сокращении совокупного потенциала, этот баланс нарушается. Но по инерции ПП пытается удерживать свои позиции на рынке. Начинается этот период со стратегического кризиса (a), к которому приводит отсутствие чёткой программы стратегического управления или недостаточное качество развития.

Период падения (b-c) начинается после кризиса ликвидности (b). Увеличивается задолженность предприятия перед кредиторами, ухудшаются показатели ликвидности.

Период скольжения (c-d) начинается после кризиса неплатёжеспособности (c). Процесс восстановления платёжеспособности ПП направлен на привлечение внешних источников финансирования при отсутствии собственных ликвидных ресурсов. Период торможения (d-e) начинается после преодоления критического дисбаланса внешней и внутренней среды ПП (d), когда «затормаживается» воздействие кризисогенных факторов и появляется возможность восстановления функционирования в стандартном режиме.

Период восхождения (e-f) характеризуется недостаточным количеством собственных ликвидных ресурсов, а период восстановления (f-a') – уменьшением задолженности ПП перед кредиторами, улучшением показателей ликвидности.

Таким образом, в процессе исследования кризисного процесса в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями усовершенствован научно-методический подход к классификации видов кризиса, представленных как точки бифуркации в периоды развития кризисного процесса и получивших такие названия в рамках исследования, как стратегический, ликвидности, неплатёжеспособности, критический. Усовершенствование подхода использует

основные положения теории бифуркаций динамических систем и направлено на изучение качественной картины разбиения фазового пространства в зависимости от изменения параметров потенциалов внешней и внутренней среды. Сущностное развитие подхода состоит в переходе от иерархической классификации кризисов к циклической. Данное усовершенствование содержит концептуальное изменение в представлении о динамических характеристиках кризиса.

При этом необходимо отметить, что сама идея цикличности кризисов не является приращением научных знаний. Новизна состоит в использовании свойства цикличности кризисного периода в качестве критерия классификации кризисов.

Одним из первых, кто доказал, что экономические кризисы имеют периодический и циклический характер, а также что экономические кризисы «до сих пор никому не удавалось отменить, несмотря на самые различные приемы», был К. Жюгляр [248].

Из цикличности развития кризисов исходит также С. Финк, отмечая «волновой эффект» (the ripple-effect) [238, с. 20–28]. Однако, согласно его мнению, причинами возникновения кризиса становятся осложнения, полученные в ходе развития предшествующего кризиса. Это противоречит выдвинутой автором настоящего исследования гипотезе о непрерывности кризисного процесса.

Полисценарность и многоплановость кризисов, а также нестабильный и динамичный характер их проявлений предполагает наличие разных скоростей нарастания деструктивных явлений на различных фазах, отличающихся характером, глубиной, интенсивностью протекающих процессов. Это, соответственно, требует для смягчения и/или преодоления кризиса применения адекватных антикризисных мер, что предопределяет построение модели его жизненного цикла. В этой связи в научной литературе получила широкое распространение гипотеза точно определяемого жизненного цикла кризиса.

В теории и практике антикризисного управления представлен широкий спектр моделей, состоящих из трёх, четырёх, пяти и более фаз жизненного цикла



кризиса. Наиболее значимыми из них являются: модель в виде так называемой «кривой вопроса» М. Ломбарди, четырёхэтапная модель С. Финка, пятиэтапная модель И. Митроффа, трёхэтапная модель, рекомендованная рядом авторов.

Однако, независимо от количества предлагаемых исследователями фаз, каждая модель построена по временному признаку: до, после и в период кризиса, т.е. по принципу построения трёхфазной модели, агрегирующей в себе этапы других моделей (таблица Б.6, Приложение Б).

Трёхэтапная модель также была положена в основу формирования предложенной ранее абстрактно-логической схемы последовательности возникновения и протекания КП на предприятии (см. рисунок 1.3).

Таким образом, можно резюмировать, что деление процесса развития кризиса на отдельные фазы носит условный характер и зависит прежде всего от стоящих перед исследователями задач. Следовательно, критерием построения представленных моделей является не количество фаз жизненного цикла кризиса. В то же время необходимо отметить, что количество фаз определяет полноту исследования всего спектра деструктивных явлений кризиса и антикризисных мероприятий.

Предложенные У. Кристеком, Г. Мюллером-Стивенсом, С. Финком, И. Митроффом классификации фаз жизненного цикла, безусловно, вносят существенный вклад в теорию кризиса, поскольку наиболее полно и подробно освещают весь процесс его протекания. Однако такие классификации носят сугубо качественный характер и не могут являться практическим инструментом для идентификации фаз кризиса на конкретном предприятии в конкретный исторический период, что препятствует формированию адекватных механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями.

В то же время представляющие практическую значимость предложенные российскими учёными А. Градовым, Б. Кузиным, З. Айвазяном, В. Кириченко [4; 199] подходы к классификации фаз жизненного цикла кризиса не учитывают наличие уникальных и специфических причин возникновения кризисных ситуаций на промышленных предприятиях ДНР.

Сравнительный анализ подходов к классификации фаз жизненного цикла кризиса позволил сделать вывод, что в большинстве представленных моделей, несмотря на наличие отличий, прослеживается общая закономерность: отражая кривую развития кризиса от его зарождения до разрешения, в качестве критерия разделения на фазы используется потеря того или иного вида потенциала предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ критериев разделения на фазы жизненного цикла кризиса в различных моделях [составлено по материалам [4; 197; 238; 252; 262]]

Модель	Автор модели				
	А. Градов, Б. Кузин	З. Айвазян, В. Кириченко	Г. Мюллер- Стивенс	У. Кристек	С. Финк
Фазы жизненного цикла кризиса	Потеря акционеров. Потеря кредиторов. Потеря ликвидности Банкротство акционеров	Рентабельности. Развития. Производства. Платёжеспособ- ности	Стратегичес- кий. Результатов. Ликвидности. Банкротство	Потенциальный. Скрытый. Острый преодолимый. Острый непреодолимый	Продромаль- ный. Начало кризиса. Хронический. Разрешение
Критерий классифика- ции фаз жизненного цикла кризиса	Потеря инвестицион- ного потенциала	Потеря внутреннего потенциала и эффективности	Потеря потенциала и достижения успеха	Потеря потенциала преодоления кризиса	Потеря потенциала преодоления кризиса
Структура критерия	Потенциал внешней среды	Внутренний потенциал предприятия	Внутренний потенциал предприятия	Совокупный потенциал	Совокупный потенциал

Представленный в таблице 1.1 сравнительный анализ подтверждает гипотезу автора, что построение модели жизненного цикла кризисного процесса в контексте формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями целесообразно выполнять на основе использования в качестве критерия потери совокупного (внутреннего и/или внешнего) потенциала.

Такой вывод позволяет скорректировать данное выше определение кризисного процесса и представить его в следующем виде (таблица Б.7, Приложение Б).

В процессе исследования также установлено, что оценка изменений потенциалов внешней и внутренней среды ПП может быть использована в качестве маркера запуска кризисного процесса и/или возникновения кризиса при построении механизмов антикризисного управления.

Таким образом, в процессе решения задачи исследования кризисного процесса для совершенствования подходов к антикризисному управлению установлено, что при наличии существенного терминологического многообразия современные трактовки сущности термина «кризис» можно разделить на две основные группы. Одна рассматривает кризис как сугубо негативное явление. Вторая – как переломный момент в жизненном цикле предприятия, как импульс для дальнейшего развития. Это позволило выделить две полярные точки зрения на причины возникновения кризиса: первая связывает эти причины с негативными факторами внешней среды, вторая – с цикличностью экономики и жизненным циклом предприятия.

Принятая аксиома о наличии двух вариантов формирования условий для развития кризисного процесса позволила установить причины его возникновения, которыми в обоих вариантах выступают изменения внешней и внутренней среды ПП. Это послужило обоснованием для развития подхода к классификации фаз жизненного цикла кризисного процесса в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями по признаку потери внутреннего и/или внешнего потенциала предприятия.

Обоснована целесообразность дифференциации понятий «кризис» как состояние предприятия, заключающееся в его общей дезорганизации, и «кризисный процесс» как нестабильный, динамичный процесс постоянного изменения значений основных параметров его внешней и внутренней сред. Это, в свою очередь, послужило обоснованием для использования изменений основных

параметров внешней и внутренней сред ПП в качестве оценки вероятности развития кризисного процесса.

Результаты дифференциации позволили развить понятийно-категориальный аппарат АКУ ПП в части уточнения понятия «кризис» и введения в научный оборот понятия «кризисный процесс».

Обоснована целесообразность использования показателя «потеря внутреннего и/или внешнего потенциала» в качестве критерия разделения кризисного процесса на стадии жизненного цикла в контексте АКУ ПП.

Таким образом, определение сущности кризиса как закономерности циклического развития экономики позволило на основе анализа научных исследований отечественных и зарубежных авторов составить авторское представление о понятиях «кризис промышленных предприятий», «кризисный процесс», «период кризисного процесса», а также о механизме возникновения и протекания кризисного процесса и его жизненном цикле.

Это позволило внести концептуальное изменение в представление о динамических характеристиках кризиса, что послужило усовершенствованию научно-методического подхода к классификации видов кризиса по критерию его цикличности.

Неоднозначность трактовок основных категорий, определяющих диалектику механизмов АКУ ПП, вызвала затруднения в их разработке и обусловила необходимость развития понятийно-категориального аппарата в части толкования сущности категорий «кризис», «кризисный процесс», «антикризисное управление», «механизм» (см. таблицу Б.7, Приложение Б).

Составленное представление легло в основу исследования процесса антикризисного управления промышленными предприятиями в контексте его важнейших составляющих и характеристик, а также дальнейшего формирования понятийно-категориального аппарата, используемого при формировании механизмов АКУ ПП.

## 1.2. Процесс антикризисного управления промышленными предприятиями в контексте его важнейших составляющих и характеристик

Несмотря на то, что история экономических кризисов, как было отмечено ранее, начинается с глубокой древности, антикризисный менеджмент зародился только в начале 30-х годов прошлого века в период Великой депрессии в США. Дальнейшее развитие и признание антикризисное управление как наука получило в период восстановления стран Европы от последствий Второй мировой войны и возникающих в тот период множества кризисов как на отдельных промышленных предприятиях, так и на территории отдельных стран и регионов.

В странах СНГ антикризисное управление как наука появилось сравнительно недавно, в начале девяностых годов, в результате развала СССР и, как следствие, банкротства и ликвидации множества предприятий в период перехода от плановой экономики к рыночной. Именно к этому периоду относят появление атрибута «анти-» в словосочетании «антикризисное управление», когда социально-экономический кризис породил тяжёлые внутренние последствия для общества и научная мысль ориентировалась на борьбу с этим явлением, а не на использование заложенных в нём возможностей.

В ДНР исследования процесса АКУ актуализировались с 2014 г., когда нарушение производственных связей, разрыв цепочек поставки сырья, потеря рынков сбыта готовой продукции и др. факторы возникновения кризисных явлений (как результат противостояния ДНР и Украины) привели к глубокому, затяжному экономическому кризису и ликвидации значительного количества промышленных предприятий. Неотъемлемым атрибутом современного донецкого промышленного предприятия является существенный рост традиционных и появление качественно новых вызовов и угроз, постоянно генерирующих его кризисное состояние и требующих адекватного научного реагирования посредством формирования теоретического обеспечения механизмов АКУ в

условиях перманентной неопределённости, нестабильности и непредсказуемости его функционирования и развития. В связи с этим антикризисное управление промышленными предприятиями является архиважной и сверхактуальной задачей на территории ДНР.

Вопросам развития антикризисного управления как науки, в том числе антикризисного управления промышленными предприятиями, а также вопросам развития его понятийно-категориального аппарата посвятили свои работы многие зарубежные и отечественные учёные. Особый научный интерес в контексте темы настоящего исследования вызвали публикации В. А. Василенко [32], А. Н. Германчук [42], А. Г. Грязновой [11], О. Ю. Дягель [82], В. И. Жмачинского [74], К. Жюгяра [248], Т. В. Какатуновой [81], Э. М. Короткова [92], В. И. Кошкина [120], Э. Г. Мирмовича, Л. Б. Жарёнова [119], И. Митроффа [260], А. Л. Лазаренко [106], О. Ю. Рудаковой [183], А. Н. Ряховской [187], С. Финка [238], Э. Ф. Хандамовой, В. А. Губина, М. Б. Щепакина [51], в которых авторы наиболее глубоко и ёмко раскрывают теоретические аспекты процесса антикризисного управления.

Несмотря на многочисленность научных исследований в данной области знаний, до настоящего времени термин «антикризисное управление» не получил однозначного толкования, также не сформированы признаки разграничения данного термина и термина, определяющего традиционный менеджмент. Такое положение вещей приводит к ложному представлению о функциях традиционного и антикризисного менеджера, что, в свою очередь, не формирует у персонала предприятия достаточных компетенций и не повышает качество принимаемых решений по реагированию на кризисные ситуации.

Вышеизложенное предопределило постановку задачи исследования процесса АКУ ПП в контексте его важнейших составляющих и характеристик на основе обобщения и систематизации накопленного теоретического базиса и его критического осмысления с целью теоретического обеспечения механизмов управления промышленными предприятиями в кризисной ситуации. Обобщение

подходов к интерпретации понятия «антикризисное управление» представлено в таблице В.1 (Приложение В).

Отталкиваясь от определения управления как искусства, данного М. Л. Братковским [41, с. 20], представляется достаточно универсальным определение антикризисного управления, сформулированное профессором Э. М. Коротковым как «управление, способное предвидеть, или смягчать кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить предприятие из кризисного состояния с минимальными потерями» [92, с. 148].

С профессором солидарен коллектив авторов [31], которые выделяют в качестве признаков АКУ способность «предотвращать возникновение кризиса и управлять выходом предприятия из сложившегося положения с минимальными потерями». Приведенные выше определения позволяют выделить стадии антикризисного управления в качестве системообразующего элемента.

В контексте жизненного цикла кризиса интерес представляет позиция И. Митроффа, который определяет антикризисное управление как «последовательную, взаимозависимую оценку различных видов кризиса и сил, которые могут представлять угрозу для предприятия» [260, с. 101–113]. Необходимо отметить, что акцент при этом смещается на первую фазу жизненного цикла кризиса и ориентирует антикризисное управление на анализ, оценку и предотвращение возможных причин возникновения противоречий между внутренней и внешней средой предприятия. Исходя из данного определения, кризис-менеджер выступает в роли аналитика и не принимает участия в антикризисном управлении предприятием непосредственно на кризисной и посткризисной стадии.

Обобщение и систематизация теоретических исследований в области АКУ позволили выделить основные стадии этого процесса для ПП:

1. Анализ и оценка основных причин возникновения противоречий внутренней и внешней среды промышленного предприятия.
2. Формирование и активация превентивных мер, направленных на недопущение потери равновесия в системе функционирования ПП.

3. Обнаружение возникающих противоречий внутренней и внешней среды ПП.

4. Формирование и активация мер по восстановлению устойчивости системы функционирования ПП.

5. Выход ПП из кризиса.

Стадии антикризисного управления, а также комплекс применяемых мер по преодолению кризисных явлений зависят от конкретной фазы жизненного цикла кризиса.

Определение А. Л. Лазаренко также ориентировано на поэтапное антикризисное управление, которое «должно быть направлено на предотвращение, смягчение или ликвидацию в сжатые сроки кризисных явлений и ситуаций» [106]. Кроме того, в нём выделены особые требования к антикризисному управлению в отличие от традиционного менеджмента: гибкость, вариативность и скорость принятия управленческих решений.

Дифференциация антикризисного управления промышленными предприятиями на отдельные стадии позволяет данный тип управления рассматривать как процесс управления. В этом контексте внимания заслуживает определение, данное О. Ю. Дягель [126, с. 276], в котором сделанный акцент на системности антикризисного управления позволяет подчеркнуть его постоянный и всеобъемлющий характер. Также представляет интерес позиция автора о необходимости концентрации всех элементов внутренней среды промышленного предприятия для преодоления кризиса и восстановления равновесия системы.

А. Г. Грязнова также рассматривает антикризисное управление с точки зрения его системности, при этом определяет его как «систему, имеющую комплексный, системный характер и направленную на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений посредством... устранения временных затруднений, сохранения и преумножения рыночных позиций... при опоре в основном на собственные ресурсы» [11, с. 283]. По нашему мнению, такое определение более отвечает комплексности с точки зрения предотвращения и преодоления возникающих несоответствий между внутренней и внешней средой



промышленного предприятия. Однако в данном определении сильно размыты границы между традиционным менеджментом и антикризисным управлением, поскольку «приумножение рыночных позиций» является задачей прежде всего традиционного менеджмента, которая не решается в рамках антикризисного управления. В качестве преимущества такого подхода к пониманию АКУ следует отметить сделанный акцент на использовании собственных, а не заёмных средств, что особенно актуально для промышленных предприятий ДНР.

О. Ю. Рудакова определяет антикризисное управление как «управление, направленное на минимизацию убытков и иных негативных результатов и поддержание доверия к компании, её менеджменту и корпоративному имиджу у работников, клиентов, акционеров и общего окружения» [183]. На наш взгляд, данное определение не соответствует существующим условиям хозяйствования промышленных предприятий, поскольку в нём как не рассматриваются превентивные меры по предотвращению кризиса, так и не идёт речь об устранении возникших несоответствий между внутренней и внешней средой промышленных предприятий. Такой подход к антикризисному управлению промышленным предприятием может привести к увеличению продолжительности кризиса и, как следствие, к стагнации. Также стоит отметить смещение акцента с финансовой составляющей на имидж компании, следствием чего может стать фальсификация данных о реальном положении дел на предприятии с целью сохранения репутации и усугубление кризисных явлений во внешней среде.

Противоположной точки зрения к определению сущности антикризисного управления придерживается Д. В. Манушин, согласно которой «это комплекс управленческих мер стратегического и тактического характера по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики». Главной целью при этом называется нейтрализация наиболее опасных ситуаций, приводящих к кризисному состоянию [110, с. 53].

Схожее определение предлагается С. Финком, рассматривающим антикризисное управление с двух точек зрения: в узком смысле (как разработка и проведение мероприятий, направленных на ослабление и преодоление кризисного

процесса) и в широком (дополняется профилактикой и терапией кризиса) [238, с. 84]. Данный подход к определению сущности антикризисного управления из всех рассмотренных выше является наиболее полным и охватывает основные задачи менеджера в период кризиса. Однако в нём чётко не обозначено начало кризиса, а также не определена точка восстановления равновесия между внутренней и внешней средой организации.

Дискуссионной, на наш взгляд, представляется позиция коллектива авторов [119], согласно которой антикризисное управление можно рассматривать как ряд принимаемых мер тактического и стратегического характера, воздействующих в том числе на внешние факторы предприятия. Солидаризируясь с позицией авторов, что АКУ носит тактический и стратегический характер, следует отметить, что минимизировать негативное воздействие кризисов на этапе зарождения возможно при условии своевременного их обнаружения и наличия достоверной информации посредством адаптации внутренней среды предприятия к внешним факторам. Однако в условиях неопределённости внешней среды и ограниченности ресурсного покрытия возникает проблема календарной ограниченности антикризисных воздействий в соответствии с текущей ситуацией.

По мнению В. А. Акулич и В. В. Валетко антикризисное управление «это процесс применения различных мероприятий и решений, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности... а также создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния» [12, с. 27]. По нашему мнению, данное определение, как и определение О. Ю. Рудаковой [183], является неполным, поскольку игнорирует вопросы применения в антикризисном управлении превентивных мер по предотвращению кризиса, а также мероприятий посткризисного периода, что исключает возможность выработки иммунитета против кризисных факторов.

С этих позиций заслуживает внимания подход В. А. Василенко, который характеризует антикризисное управление как управление, в котором предусматриваются безопасность кризиса, анализ его симптомов, мероприятия по

снижению негативных последствий кризиса и использование его факторов для дальнейшего развития [32, с. 23].

А. П. Градов акцентирует внимание на мерах антикризисного управления, позволяющих «выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства» [193]. Однако, на наш взгляд, предотвращение банкротства является не единственной целью антикризисного управления, а лишь одной из задач в период потери равновесия системы. Более целесообразным представляется постановка цели по обеспечению выхода предприятия из кризисной ситуации и достижению им докризисного уровня развития. Однако реализация таких целевых ориентиров не возможна без комплексного подхода к антикризисному управлению.

Сделанный Э. Г. Мирмовичем и Л. Б. Жарёновым [119] акцент на гибкости и адаптивности антикризисного управления «к стремительно изменяющейся обстановке», безусловно, расширяет взгляд на его функции. В то же время в отсутствие критериев оценки деятельности антикризисного управляющего в специфических условиях функционирования отдельно взятого промышленного предприятия, в которых алгоритм его действий будет уникальным, акцент на гибкости и адаптивности выступает не столько как преимущество, сколько как недостаток данного определения.

Коллектив авторов [51] рассматривает сущность антикризисного управления как «непрерывную последовательность адекватных степени нестабильности предприятия рационализирующих управленческих воздействий, базирующихся на введении и активизации антикризисного компонента». Следуя логике данного определения, происходит смешение традиционного менеджмента и антикризисного управления, что, в свою очередь, приводит к несогласованности и/или противоречивости принимаемых управленческих решений на разных этапах жизненного цикла промышленного предприятия и выступает источником дополнительной неопределённости.

Одно из наиболее универсальных определений дано Ю. К. Поляковой, согласно которому антикризисное управление предполагает «воздействие

управляющего субъекта на объект с помощью определённых методов для устранения кризиса» [169]. При этом предметом воздействия антикризисного управления называются факторы кризиса.

Таким образом, проведённый анализ позволил выделить два подхода, сложившиеся в настоящее время, к пониманию содержания дефиниции «антикризисное управление»:

- как мер по ликвидации уже сложившихся противоречий внутренней и внешней среды промышленного предприятия для восстановления равновесия в работе всех его структур;

- как мер по системному анализу, прогнозированию и предотвращению возникающих противоречий внешней и внутренней среды промышленного предприятия для профилактики потери такого равновесия.

Первый подход ориентирован на управление по преодолению уже возникшего кризиса. Второй – на управление функционированием и развитием предприятия в условиях циклического движения экономики, отправной фазой которого является сам кризис.

Представляется, что в условиях перманентной неопределённости, нестабильности и непредсказуемости функционирования и развития промышленных предприятий ДНР второй подход может быть представлен в качестве теоретического базиса формирования механизмов антикризисного управления.

С позиций второго подхода антикризисное управление может быть представлено как перманентный диверсифицированный процесс оказания управленческого воздействия на факторы кризисного процесса, которые возникают в результате противоречий внутренней и внешней среды предприятия и приводят к потере равновесия в системе его функционирования. Это воздействие осуществляется с целью обеспечения условий для сохранения и расширения потенциала, необходимого для поддержания жизнедеятельности предприятия, а также для формирования нового качества, обеспечивающего его кризисоустойчивость.

Такое понимание дефиниции антикризисного управления, как представляется автору исследования, систематизирует и разграничивает цели управленческих воздействий и применяемые инструменты на разных стадиях развития кризисного процесса, а также ориентирует предприятие на противостояние не только текущим, но и потенциальным кризисам.

Целесообразно прокомментировать некоторые характеристики, выступающие системообразующими элементами представленного определения. Так, перманентность процесса оказания управленческого воздействия означает, что последнее должно осуществляться на постоянной основе, непрерывно, а не ограничиваться периодами возникновения кризисных явлений. Диверсифицированность – наличие специфических управленческих воздействий, которые должны быть адекватными каждому периоду развития кризисного процесса: потери равновесия, падения, скольжения, торможения, восхождения, восстановления равновесия (см. рисунок 1.6). Перманентность и диверсифицированность обеспечивают антикризисному управлению циклический, непрерывный характер.

Кроме того, следует подчеркнуть недостаточность поддержания потенциала предприятия на уровне докризисного периода, поскольку это чревато повторением развития подобного кризисного процесса. Обеспечение превышения докризисного уровня потенциала путём формирования новых качеств предприятия, увеличивающих его внутренний ресурсный потенциал, который будет противодействовать очередным кризисным факторам и, следовательно, способствовать сокращению глубины и длительности кризисного процесса, позволит обеспечить сглаживание колебаний циклических фаз и менее взрывное протекание каждого из последующих кризисов (см. рисунок 1.4).

Необходимость приобретения предприятием новых качеств обуславливает целесообразность использования также инструментов управления развитием и выделения их в самостоятельный блок механизма антикризисного управления.

Вышеизложенное обосновывает целесообразность представления потенциала ИП в качестве объекта антикризисного управления.

Промышленные предприятия являются структурообразующим фундаментом экономической системы государства. Российское законодательство определяет промышленное предприятие как самостоятельно хозяйствующий субъект, имеющий статус юридического лица в форме коммерческой организации, созданный в предусмотренном законом порядке, занимающийся предпринимательской деятельностью в одной из отраслей промышленности, осуществляющий производство и реализацию продукции в целях удовлетворения рыночного спроса в ней и получения на этой основе прибыли [181; 197].

Промышленные предприятия являются основным драйвером развития экономики любой страны, как промышленно развитой, так и развивающейся. Ярким примером, иллюстрирующим роль ПП в развитии экономики, является индустриализация в Китае, начавшаяся в 1953 г., которая позволила, согласно источнику [18], увеличить объём ВВП более чем в 400 раз, а объём промышленного производства – более чем в 700 раз и вывести некогда региональную державу с отсталым аграрно-хозяйственным укладом на уровень одного из лидеров мировой экономики. Подтверждением высокой роли ПП служит также тот факт, что страны высокого уровня индустриализации с развитым промышленным производством демонстрируют более быстрый выход из глобальных кризисов.

Промышленные предприятия занимают особенное место в жизнедеятельности граждан ДНР и выступают в качестве основного структурно-образующего элемента её экономики. Они являются не только основным источником удовлетворения потребностей населения Республики в товарах и услугах, но и источником обеспечения занятости большей его части.

Промышленные предприятия, как социально-экономические системы микроуровня в рыночной экономике, по свидетельству мирового опыта, независимо от состояния собственной (внутренней) среды, регулярно подвергаются негативному воздействию внешней среды. Проявления этого воздействия обусловлены циклическим развитием социально-экономических систем макро- и мегауровня, что провоцирует периодическое формирование

кризисов на национальном и наднациональном уровне, а также возникновение проблем, способствующих развитию кризисов различного вида внутренней локации. Особенно такие проявления негативного свойства характерны для промышленных предприятий ДНР, пребывающих более девяти лет в конфронтационной политической, экономической и социальной внешней среде.

Современное промышленное предприятие, независимо от формы и уровня его специализации, является сложной социально-экономической системой.

Традиционно под системой понимается определённый порядок в расположении и связи действий либо нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи частей [155, с. 804].

Выделяют следующие параметры, которые характеризуют промышленное предприятие как систему: комплексность целей и задач; иерархичность; последовательная взаимосвязь и законченность технологических процессов; разнообразие протекающих на предприятии процессов производства и управления; тесное взаимодействие с внешней средой; способность в определённых пределах адаптироваться к внутренним и внешним изменениям; эмерджентность. Параметры, характеризующие промышленное предприятие как систему представлены на рисунке В.1 (Приложение В).

Промышленные предприятия представляют собой открытую систему, внутренняя среда которой находится в постоянной взаимосвязи и активном взаимодействии с внешней средой (государством, потребителями, поставщиками и др.).

Открытость данной системы ведёт к появлению различного рода кризисов, связанных в первую очередь с возникающими противоречиями между внутренней и внешней средой. Данный факт обуславливает формирование и развитие механизмов анализа, предотвращения и преодоления кризисных явлений и их последствий, что актуализирует вопросы формирования стратегии антикризисного управления промышленными предприятиями.

Сложность управления современным промышленным предприятием как производственной социально-экономической системой объясняется наличием значительного числа взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов производственного процесса, технической и организационной упорядоченности производства.

С ростом числа элементов в составе этой системы и возрастанием уровня разнообразия взаимосвязей между ними, вызванных научно-техническим прогрессом, увеличиваются вероятность возникновения и масштабы экономических противоречий в ореоле её функционирования, зависящих от множества факторов, весомость которых непрерывно меняется во времени и пространстве. При этом задачи антикризисного управления становятся задачами более высокого класса сложности, развёрнутыми как в пространстве, так и во времени.

Возможность воздействия на процессы формирования и развития экономических противоречий, происходящих на современных ПП, с помощью традиционных механизмов, сформированных на базе классических подходов и на представлении о кризисных процессах как о линейно зависимых, предсказуемых и обратимых во времени процессах, становится всё менее явной.

Наличие у современных промышленных предприятий свойств открытости, сложности, неравновесности, нелинейности, особенно рельефно проявляющихся в условиях противодействия кризисогенным факторам и характерных для открытых, способных к самоорганизации систем, обосновывает целесообразность ориентации исследования на использование положений теории саморазвивающихся (самоорганизующихся) систем.

Расширить возможности для решения исследовательских задач более высокого класса сложности позволяет синергетический подход к исследованию сложных социально-экономических систем.

Представленный подход выделяет в качестве ключевой характеристики таких систем способность к эволюционному развитию на основе самоорганизации не только под воздействием внешних факторов (результата влияния потенциала



внешней среды), но и путём использования собственных внутренних возможностей (внутреннего потенциала). Соответственно, современную систему антикризисного управления предприятием, в пространстве которой взаимодействуют внешние (внешняя среда) и внутренние факторы (внутренний потенциал), нецелесообразно исследовать вне совместного их взаимодействия, а значит, и вне теории самоорганизации, вне синергетического подхода.

Промышленное предприятие, как сложная социально-экономическая система, согласно [1], состоит из ряда подсистем, выполняющих определённые функции, основной целью которых является максимизация прибыли. Отсюда следует, что в условиях потери равновесия системы функционирования ПП основной целью становится преодоление кризисных явлений при наименьших потерях.

Как было отмечено ранее, каждая из подсистем, как и сама система, функционирует под влиянием внутренней и внешней среды. Циклическая модель взаимосвязи элементов внутренней и внешней среды ПП как открытой системы представлена на рисунке 1.7.

Отличительной особенностью циклической модели взаимосвязи элементов внутренней и внешней среды, представленной на рисунке 1.7, является выделение денежных ресурсов, используемых в процессе производства, из состава ресурсов ПП, поскольку в данном случае они не могут быть напрямую преобразованы в товары или услуги и выполняют в основном обменную функцию.

Следует подчеркнуть, что имеющиеся денежные ресурсы, полученные от реализации товаров или услуг, а также от привлечения инвестиций, не всегда могут быть трансформированы в материальные ресурсы, необходимые для осуществления производственной деятельности.

Однако, как отмечено в [166] и др. источниках, максимизация имеющихся денежных ресурсов зачастую является основной целью ПП, а в условиях кризиса данный вид ресурсов должен быть перенаправлен на восстановление устойчивости его системы функционирования как наиболее рациональный вид ресурсов для поставленных задач АКУ.



Рисунок 1.7 – Циклическая модель взаимосвязи элементов внутренней и внешней среды промышленного предприятия [составлено автором согласно источникам [54; 73; 109]]

Так, основными характеристиками финансово-экономической деятельности любого предприятия в условиях нестабильной кризисной экономики являются показатели его платёжеспособности и ликвидности. Платёжеспособное предприятие имеет значительное преимущество перед другими предприятиями, функционирующими в той же отрасли, при привлечении инвестиционных активов, в получении кредитных средств и займов, в выборе поставщиков, а также в подборе высококвалифицированных кадров [220].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о важности имеющихся денежных ресурсов и общего финансового состояния промышленного предприятия для реализации стратегического антикризисного управления. Финансовое состояние является важнейшим показателем конкурентоспособности и потенциала развития, гарантом устойчивости системы функционирования и эффективности работы промышленного предприятия. В условиях изменчивой внутренней и внешней среды только постоянный рост прибыли и, как следствие,

рост имеющихся ресурсов могут обеспечить конкурентоспособность производимых товаров или услуг. Это, в свою очередь, может быть достигнуто лишь при внедрении и реализации стратегического управления промышленным предприятием с позиции как традиционного менеджмента, так и антикризисного управления. Следовательно, данный процесс носит циклический, системный характер, при котором улучшение одной составляющей приводит к улучшению другой и наоборот.

Как следует из общей теории систем, представленной в [13, с. 132–139], промышленные предприятия имеют определённый запас устойчивости, сформированный за счёт имеющихся ресурсов. При исчерпании резервов происходит потеря равновесия системы функционирования. В соответствии с этим категорию устойчивости промышленного предприятия стоит рассматривать как соотношение имеющихся резервов и уровня влияния возникающих несоответствий внутренней и внешней среды.

В ходе анализа и обобщения информации из литературных источников [73; 104; 109; 154; 163] были сформированы группы факторов внешней и внутренней среды, имеющих влияние на систему функционирования и развития промышленного предприятия. Результаты представлены на рисунке 1.8.

Стоит отметить, что различные факторы внутренней и внешней среды имеют разную степень влияния на деятельность промышленного предприятия, в связи с этим на рисунке были обозначены только самые значимые группы факторов с точки зрения удельного веса, по степени воздействия на систему функционирования промышленного предприятия. Факторы, воздействующие на систему функционирования промышленного предприятия, представлены в таблице В.2 (Приложение В).

Разнообразие воздействующих факторов явилось причиной появления множества подходов к процессу АКУ ПП. Так, А. А. Демьянов выделяет два подхода. Первый – подразумевает обнаружение основных групп проблем, их анализ и обобщение с целью разработки стратегии по их преодолению. Вторым – вовлечение персонала и всех заинтересованных сторон в их преодоление [56].

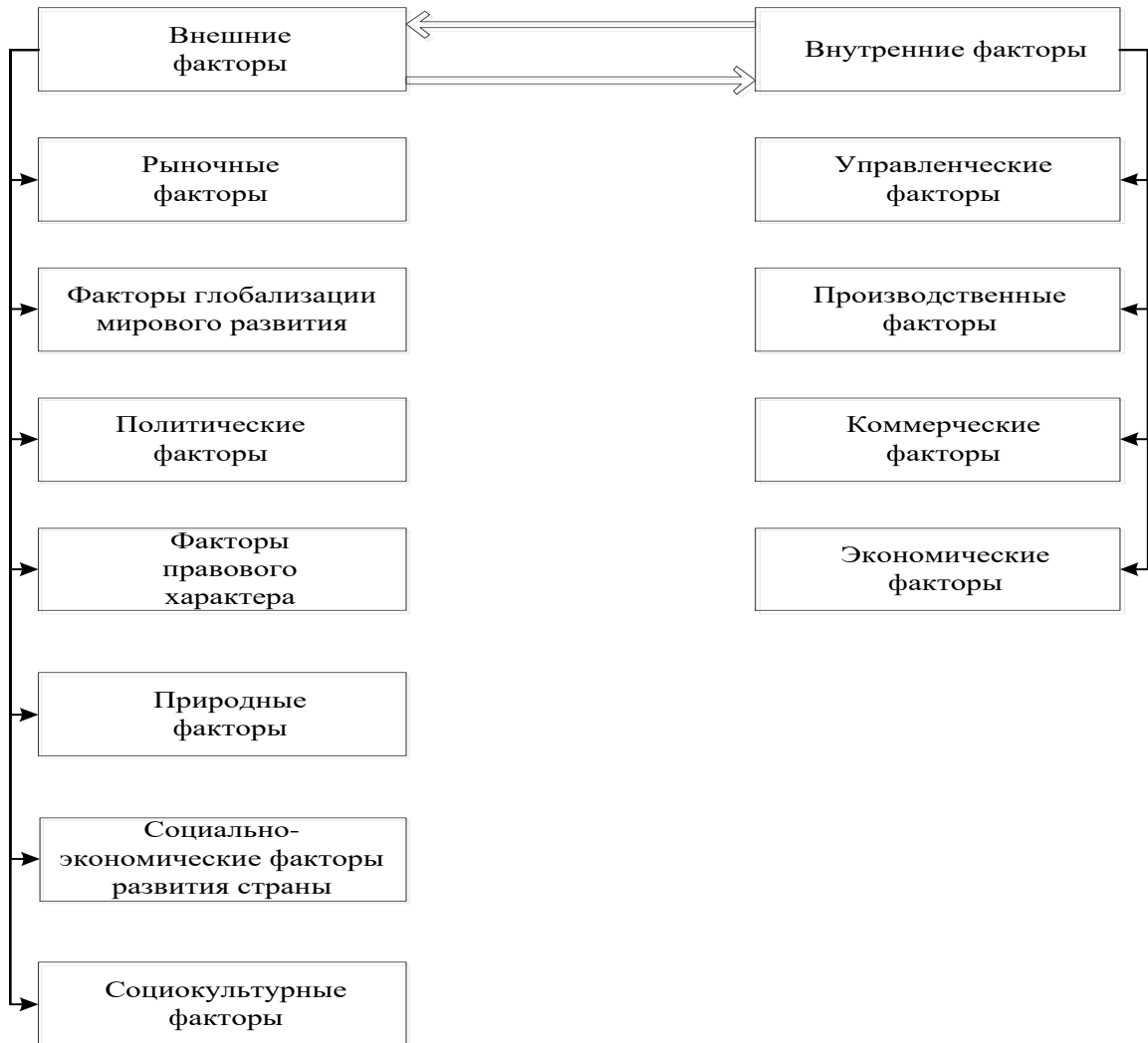


Рисунок 1.8 – Факторы, оказывающие влияние на функционирование предприятия [составлено автором на основе обобщения и дополнения источников [73; 104; 109; 154; 163]]

В свою очередь, Т. Н. Герашенко полагает, что для безболезненного преодоления кризисных ситуаций предприятию необходимо накопить определённый резервный фонд [41]. Такой подход наиболее распространён в странах СНГ и вызван влиянием социокультурных факторов на экономику данных регионов, сформировавшихся в результате большого количества экономических и политических потрясений, происходивших на территориях этих стран за последние сто лет.

Интерес с позиций количественной оценки порога устойчивости ИП к кризисогенным факторам представляют результаты исследований Е. П. Кочеткова

[102], который предложил использовать для этой цели положения термодинамики.

При этом предполагается, что при использовании энергетической модели, существующей на данный момент, появляется возможность объективно оценить имеющийся уровень устойчивости ПП посредством перевода энергетических потоков в ресурсные [13]. Такой подход позволит накопить предприятию необходимые ресурсы для восстановления равновесия между внутренней и внешней средой.

Ресурсы, которые промышленное предприятие может использовать для ликвидации кризисных явлений и восстановления устойчивости, представлены в таблице В.3 (Приложение В).

На основе данных о ресурсах, имеющихся в распоряжении ПП, можно провести анализ его готовности к возможным кризисам. Соответственно, чем больше ресурсов имеется в наличии у ПП или чем больше оно может привлечь их из внешней среды, тем выше вероятность быстрого выхода из кризисной ситуации или нейтрализации кризисных явлений. Однако, как было сказано ранее, не только количество ресурсов, но и их ликвидность, эффективность использования и меры антикризисного управления, предпринимаемые руководством, в полной мере определяют его эффективность на всех его стадиях. Это легло в основу формирования шкалы устойчивости ПП к воздействию кризисогенных факторов (таблица 1.2).

Представленная в таблице 1.2 шкала иллюстрирует степень устойчивости ПП к возникновению противоречий между внутренней и внешней средой в зависимости от принимаемых мер АКУ и имеющихся ресурсов. В зависимости от размеров, сферы деятельности и структуры ПП количество необходимых ресурсов и применяемых мер будет отличаться. Однако многое зависит от факторов, причин возникновения противоречий между внутренней и внешней средой, поскольку они имеют разную степень влияния на систему функционирования ПП, а система, в свою очередь, имеет разную степень устойчивости к данным факторам.

Таблица 1.2 – Шкала устойчивости ПП к воздействию кризисогенных факторов в зависимости от наличия возможностей и принимаемых мер АКУ для противодействия

Степень устойчивости предприятия	Возможности предприятия для противодействия кризисогенным факторам	Последствия использования возможностей и принимаемых мер АКУ по противодействию кризисогенным факторам
Очень низкая	Отсутствие на предприятии развитой системы анализа внутренней и внешней среды, что приводит к возникновению противоречий.	Переход промышленного предприятия под внешнее управление или полная ликвидация вследствие неспособности предприятия к восстановлению.
Низкая	Предприятие способно устранять незначительные причины возникновения кризисов, а также проводить анализ и на его основе производить краткосрочное планирование.	Спад производства товаров и услуг, сокращение штата сотрудников, увеличение кредиторской задолженности. Предприятие долгий период времени находится в кризисном состоянии. Затяжной кризис в конечном итоге может привести к ликвидации промышленного предприятия.
Средняя	Предприятие способно осуществлять краткосрочное и среднесрочное прогнозирование состояния рынка. Имеет разработанную стратегию на случай возникновения влияния негативных факторов. Своевременно подстраивается под влияние внешней среды. Однако не всегда имеет достаточное количество необходимых ресурсов.	Снижение прибыли предприятия, исчерпание накопленных резервов. Основной проблемой могут стать снижение репутации предприятия, как среди работников предприятия, так и среди потребителей. Снижается уровень доверия к руководству. Снижение скорости развития предприятия или полная его приостановка. Существенные изменения в среднесрочных и долгосрочных планах предприятия.
Высокая	Предприятие способно осуществлять краткосрочное и среднесрочное прогнозирование состояния рынка. Имеет разработанную стратегию на случай возникновения влияния негативных факторов. Применяет ряд превентивных мер по предотвращению влияния негативных факторов и возникновения противоречий между внутренней и внешней средой.	Предприятие способно противостоять практически любому негативному влиянию, однако не осуществляет долгосрочного прогнозирования состояния внешней среды. Последствием этого может стать отсутствие возможности полноценного развития в условиях влияния негативных факторов, а также затяжной период выхода на докризисные показатели.
Очень высокая	Предприятие способно осуществлять кратко-, средне- и долгосрочное прогнозирование состояния рынка и внешней среды ПП в целом. На случай возникновения кризисогенных факторов имеет разработанную стратегию и эффективно применяет превентивные меры.	Возникающие противоречия между внешней и внутренней средой ПП не оказывают существенного влияния на эффективность его работы. Изменения внешней среды зачастую становятся новой возможностью для дальнейшего развития предприятия, а не приводят к кризисным ситуациям.

Для определения первостепенных задач в условиях нестабильной внешней среды представляется целесообразным определить степень влияния различных факторов и уровень устойчивости промышленных предприятий ДНР к ним. Результаты выполненного для ПП Республики ранжирования факторов внешней и внутренней среды представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Ранжирование факторов внешней и внутренней среды по степени их влияния и уровню устойчивости промышленных предприятий ДНР [составлено на основании [104]]

Факторы	Степень влияния	Уровень устойчивости
1	2	3
Глобализации рынка	Низкая	Низкий
Политические	Очень высокая	Очень низкий
Активизация военных действий	Очень высокая	Очень низкий
Правового характера	Высокая	Очень низкий
Природные	Средняя	Низкий
Макроэкономические	Средняя	Очень низкий
Эпидемиологические	Высокая	Низкий
Социокультурные	Высокая	Низкий
Эмиграционные	Высокая	Низкий
Рыночные	Очень высокая	Средний
Управленческие	Очень высокая	Высокий
Производственные	Очень высокая	Высокий
Коммерческие	Очень высокая	Средний
Экономические	Очень высокая	Низкий
Человеческие	Высокая	Низкий
Маркетинговые	Средняя	Высокий

Как отмечено в [99], различные факторы имеют разную степень влияния на предприятие, при этом при определении степени влияния каждого отдельного фактора следует учитывать как масштаб возможного ущерба, так и степень влияния негативного фактора на его деятельность. Стоит отметить, что все факторы взаимодействуют друг с другом. Сочетание факторов может усиливать влияние каждого из них на предприятие, а может и нейтрализовать действие друг друга.

Для описания процессов управления ПП в условиях кризиса и их взаимодействия целесообразно применение комплекса инструментов, используемого в составе механизмов антикризисного управления.

Однако заимствованное из технических наук понятие «механизм» в экономике не получило однозначного толкования. Классическое понимание механизма представлено как некое управленческое воздействие, как совокупность правил и процедур принятия решений, как действие субъектов управления, как совокупность действий и методов воздействия, как субъектно-объектные взаимосвязи. На современном этапе категориальная сущность понятия «механизм» обрела ещё более широкое и многогранное наполнение.

Современная экономическая наука рассматривает механизм как взаимосвязь, как последовательность процессов, как совокупность средств и методов управления, как элемент концепции, как процесс решения, как совокупность взаимосвязанных элементов, как совокупность взаимосвязанных рычагов, как результат антикризисной политики, как фазу цикла преобразования (таблица В.4, Приложение В). Однако большинство авторов определяют механизм как систему, т.е. как взаимосвязанное и взаимообусловленное сочетание конкретных экономических инструментов, а не как набор отдельных её элементов.

Установлено, что неоднозначность трактовки термина «механизм» вызвана разнообразием целей и задач, стоящих перед исследователями.

В рамках поставленных в исследовании задач под механизмом антикризисного управления будем понимать систему управленческих воздействий на изменение параметров внешнего и/или внутреннего потенциала промышленного предприятия, направленных на восстановление/сохранение его устойчивости в условиях развития кризисного процесса.

Место механизма антикризисного управления в системе управления промышленным предприятием, согласно авторской интерпретации, показано на рисунке 1.9.



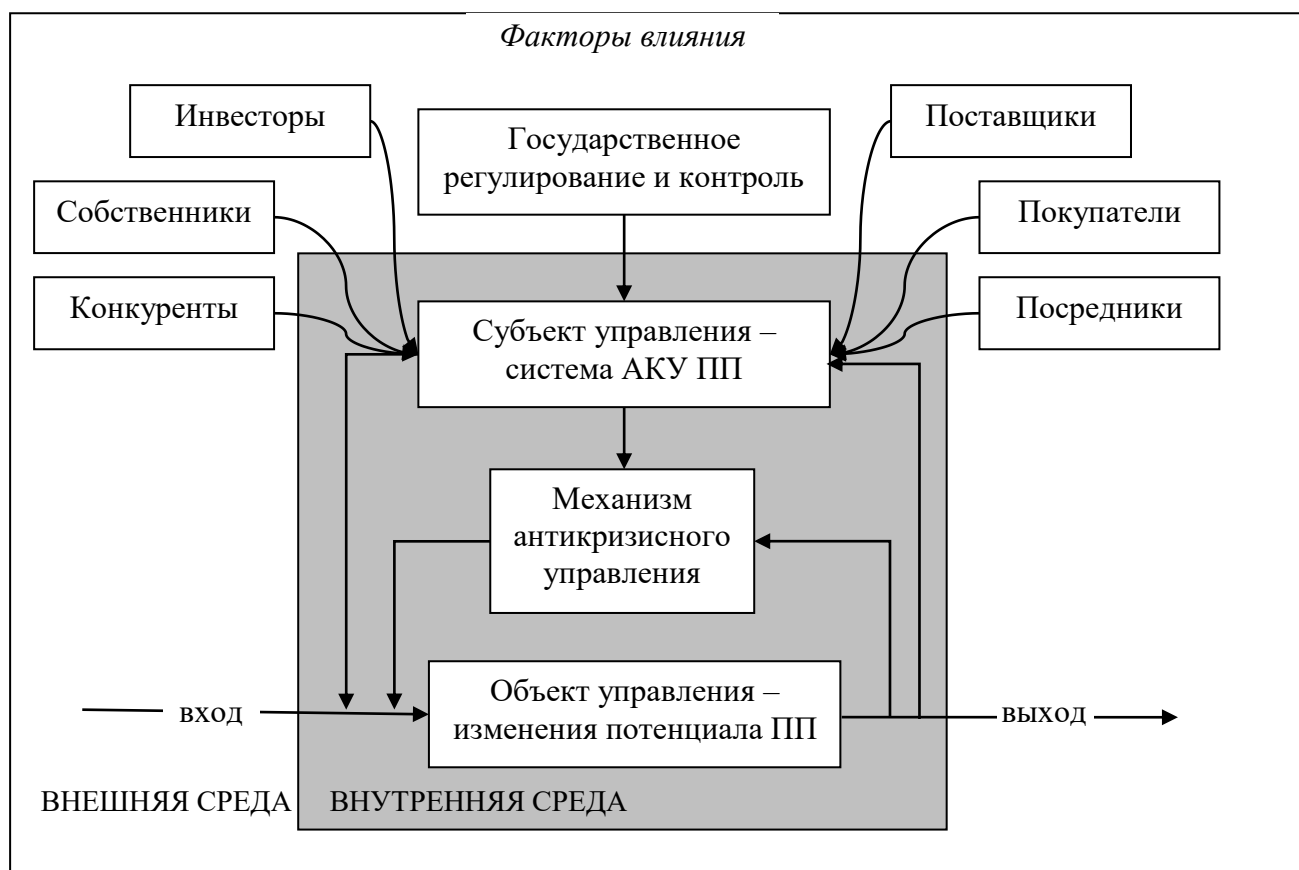


Рисунок 1.9 – Место механизма антикризисного управления в системе управления промышленным предприятием [авторская разработка]

Таким образом, в процессе рассмотрения важнейших составляющих и характеристик АКУ ПП установлено, что к пониманию содержания дефиниции «антикризисное управление» в научной литературе сформировались два подхода. Первый ориентирован на управление по преодолению уже возникшего кризиса, второй – на управление функционированием и развитием предприятия в условиях *циклического* движения экономики, отправной фазой которого является сам *кризис*. Обоснована целесообразность применения второго подхода к пониманию содержания дефиниции «антикризисное управление» в качестве теоретического базиса формирования механизмов АКУ ПП Республики.

Обоснована целесообразность использования циклического антикризисного управления, что соответствует циклической природе самого кризиса и позволяет обосновать целесообразность использования различных подходов к формированию механизмов АКУ функционированием и развитием ПП.

Расширена трактовка понятия «антикризисное управление» с целью систематизации и разграничения управленческих воздействий и применяемых инструментов на разных стадиях развития КП, а также ориентации предприятия на противостояние не только текущим, но и потенциальным кризисам. Обоснована целесообразность рассмотрения потенциала как объекта АКУ ПП.

Раскрыто экономическое содержание понятия «промышленное предприятие», рассматриваемое как открытая система, внутренняя среда которой находится в постоянной взаимосвязи и активном взаимодействии с внешней средой.

Установлена взаимосвязь элементов внутренней и внешней среды ПП как открытой системы, которая представлена в виде циклической модели с выделением денежных ресурсов в качестве наиболее рационального вида ресурсов для поставленных задач антикризисного управления. Обоснована целесообразность применения синергетического подхода к исследованию процесса АКУ ПП как сложными социально-экономическими системами.

Установлено, что различные факторы внутренней и внешней среды имеют разную степень влияния на деятельность ПП, разнообразие которых явилось причиной формирования многочисленных подходов к процессу АКУ. Обоснована целесообразность определения степени влияния различных факторов и уровня устойчивости предприятия к ним. Представлена шкала устойчивости ПП к воздействию кризисогенных факторов. Получены результаты ранжирования факторов внешней и внутренней среды для промышленных предприятий ДНР.

Установлено, что неоднозначность трактовок термина «механизм» вызвана разнообразием целей и задач, стоящих перед исследователями. Уточнено понятие «механизм» с позиций АКУ ПП как циклического непрерывного процесса и определено место механизма АКУ в системе управления ПП.

### 1.3. Анализ зарубежных исследований формирования механизмов управления предприятиями в условиях кризиса

Для теоретического обеспечения формирования механизмов АКУ ПП решение этапной задачи проведения анализа зарубежных исследований лежит в плоскости определения направлений этих исследований и систематизации подходов к управлению в условиях кризиса для обоснования возможности использования разработанного инструментария в практике отечественных промышленных предприятий.

Для предупреждения и нейтрализации проявлений агрессивных факторов кризисогенной среды зарубежными исследователями накоплен большой арсенал теоретического осмысления и практического опыта управления социально-экономическими системами различного уровня, в т.ч. микроуровня, в условиях кризиса.

Вопросы управления социально-экономическими системами в условиях кризиса исторически вызывают устойчивый интерес у зарубежных исследователей, о чём свидетельствует значительное количество публикаций, отличающихся широтой тематики и глубиной погружения в тему исследования.

За более чем двухсотлетнюю историю изучения кризиса наибольшую известность приобрели исследования, изложенные в трудах У. С. Джевонса, К. Жюглара, Г. Касселя, Дж. М. Кейнса, Н. Кондратьева, С. Кузнецца, К. Маркса, Л. Мендельсона, У. Митчела, П. Самуэльсона, И. Трахтенберга, М. Туган-Барановского, И. Фишера, М. Фридмена, Ф. Хайека, Э. Хансена, Дж. Хикса, Р. Хоутри, Й. А. Шумпетера и др.

Однако следует отметить, что в последнее время в зарубежной публицистической активности наблюдается некоторое смещение центра исследовательского интереса от направления кризис-менеджмента. Так, анализ научных публикаций и литературных обзоров, связанных с изучением

современного состояния менеджмента свидетельствует, что это направление в настоящее время является наименее разрабатываемым.

Источник [57], посвященный зарубежному опыту эволюции концепций современного менеджмента на новейшем этапе, сформировавшимся и формирующимся научным трендам, а также выявлению и определению доминирующих направлений научных исследований, подтверждает явную непопулярность этого направления среди современных зарубежных исследователей. Согласно приведенному источнику, из 200 наиболее цитируемых в базе данных Scopus статей, сгруппированных по сорока направлениям исследований, по направлению исследований в области антикризисного управления зафиксирована только одна статья.

Одним из важнейших направлений, разрабатываемых зарубежными исследователями в рамках управления предприятием в условиях кризиса, является детальное изучение сущности самого кризиса, определение его типа и построение соответствующей стратегии.

Согласно классификации Н. Р. Огастина, приведенной в работе [230, с. 28], существует два вида кризиса, один управляет вами, другим управляете вы. Такая интерпретация свидетельствует о том, что в зарубежных исследованиях управление в условиях кризиса рассматривается более широко, чем антикризисное управление в российской науке и практике, а именно как кризисное управление (Crisis management) [234; 239; 244; 254; 263; 267; 269], т.е. управление неким субъектом в условиях как организационного кризиса, так и общего экономического кризиса. При этом зарубежными исследователями предлагаются различные подходы к организации такого управления в зависимости от масштаба исследуемого кризиса, а также ширины охвата, глубины проникновения, уровня и направленности управленческих воздействий.

На макроуровне изменения взглядов зарубежных исследователей на рациональность антикризисных воздействий происходили под влиянием развития рыночных отношений (рисунок 1.10).

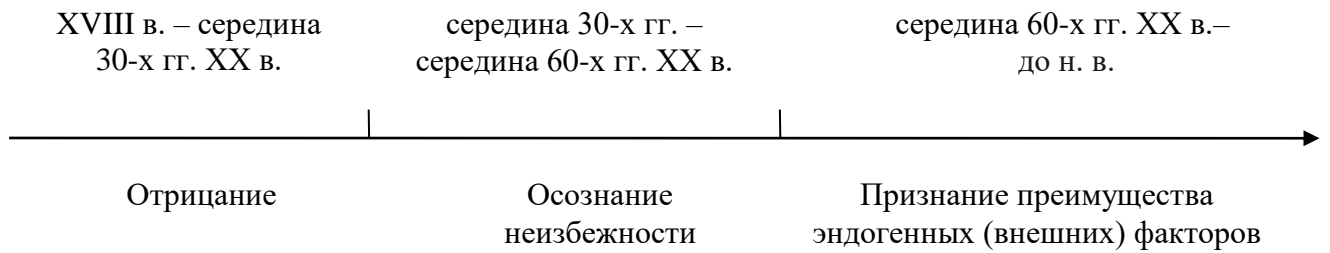


Рисунок 1.10 – Изменения взглядов зарубежных исследователей на рациональность антикризисных воздействий на макроуровне [составлено автором]

На первом этапе господствовали идеи отрицания экономических кризисов (либо невозможности их возникновения, либо о стохастическом характере при капиталистическом способе производства), а также идеи о преимуществах рынка свободной конкуренции, позволяющих легко преодолевать их (Дж. Милль, К.-Б. Сэй, Д. Риккардо, К. Сисмонди, Р. Робертус, К. Каутский).

Второй этап характеризуется распространением идей Дж. М. Кейнса, который постулирует неизбежность экономических кризисов в условиях классического капитализма и необходимость государственного вмешательства в экономику как средства сглаживания возникающих при кризисе проблем. В дальнейшем при анализе причин цикличности стала широко использоваться разработанная им теория мультипликатора.

Особое внимание причинам цикличности рыночной экономики стало уделяться исследователями на третьем этапе, причем преимущество было отдано эндогенным факторам.

На микроуровне впервые начавший развивать в 1963 г. теорию организационного кризиса Ч. Ф. Херманн [243, с. 61] классифицирует кризисы по степени воздействия на состояние предприятия на три типа. Эта типология впоследствии легла в основу формирования различных моделей кризис-менеджмента, базирующихся на экономическом состоянии предприятия.

К. Хамфрис ограничивает управленческую деятельность в условиях кризиса минимизацией убытков и негативных последствий, а также поддержкой имиджа и доверия к субъекту хозяйствования со стороны его контрагентов [215].

Б. Паттерсон также рассматривает кризис-менеджмент как программу действий по сохранению репутации, которая должна быть незамедлительно реализована в случае наступления кризисной ситуации [264].

С. Финк, выделивший четыре фазы развития кризиса на предприятии (продромальная, обострение, восстановление и разрешение кризиса), утверждает, что базой для формирования современного кризис-менеджмента явились чрезвычайные ситуации и ликвидации последствий стихийных бедствий. При этом исследователь определяет кризис-менеджмент как коллективный процесс принятия решений [239]. Под коллективным процессом принятия решений, как нам представляется, следует понимать систему постоянных системных действий менеджеров, направленных на все элементы организации и процесса управления.

Представление кризис-менеджмента как чисто тактической системы управления, которая, по определению А. К. Бенедикта [233, с. 20], применяется на предприятии тогда, когда ситуация уже вышла из-под контроля, имеет место также в работах П. Шриваставы и др. [270, с. 285], П. Лагадеца [253], К. М. Пирсон, Дж. А. Клэйра [267, с. 59].

По мнению И. Ансоффа, кризисные условия для предприятия наступают тогда, когда изменение во внешней среде угрожает его существованию. В качестве основной задачи управленческого звена в условиях кризиса исследователь видит реализацию мер по предупреждению паники, а также быстрых и эффективных ответных действий. При этом кризис-менеджерам необходимо предусмотреть и предупредить восстановление процессов сопротивления изменениям, которыми обычно сопровождаются первые признаки выхода предприятия из кризисного состояния [8].

Представление кризис-менеджмента как стратегической системы управления присуще подавляющему большинству зарубежных исследователей, среди которых К. М. Алпаслан, С. Е. Грин, К. С. Десоуза, К. Р. Йоханссон, Г. Д. Крафт, В. Т. Кумбс, И. Митрофф, Дж. Ф. Пребл, Дж. Пенроуз, Тони Жак, Т. Хенсен, С. Дж. Холлэдэй, Ф. Холмгрен и многие другие. Так, В. Т. Кумбс и С. Дж. Холладей одним из основных элементов управления в условиях кризиса

рассматривают докризисное управление [234, с. 123]. Подготовительный этап управления в условиях кризиса выделяется также в работе К. М. Алпаслана, С. Е. Грина и И. И. Митроффа [229, с. 38].

Согласно швейцарскому исследователю Ш. Баубиону, кризис-менеджмент актуализируется на предприятии ещё до возникновения кризиса. Первым его элементом на этой стадии исследователь называет оценку рисков. Следующими элементами – использование систем раннего предупреждения; хранение, поддержку оборудования и расходных материалов; обучение и реализацию сил реагирования на чрезвычайные ситуации и соответствующие механизмы координации через регулярные учения; распределение ресурсов. На стадии действующего кризиса автор выделяет следующие процедуры: выявление кризиса; контроль за его развитием; выбор плана чрезвычайной ситуации и активизации соответствующей сети аварийного реагирования; координация, контроль и адаптация усилий реагирования; стандартные операционные процедуры и кризисное общение, обратная связь после кризиса [231].

Китайские учёные Ли Чжиган и Чэнь Хунки также придерживаются подобной концепции, при этом вопрос возникновения кризисов на предприятии рассматривается ими в контексте конкуренции [255].

Греческие исследователи С. Т. Понисата и А. Нталла отмечают, что типичными методами антикризисного управления являются оценка кризиса и оценка планирования различных сценариев восстановления в каждом случае [272]. А словацкие учёные Я. Кадарова, Б. Михальчева, Г. Кадар и М. Вида подчеркивают важность чёткой схемы коммуникации при этом [249].

Модель И. Митроффа, представленная в [259, с. 15], включает наряду с управлением первыми сигналами кризисной ситуации и непосредственно управлением в чрезвычайной ситуации также профилактику кризиса. Дж. Ф. Пребл [269, с. 769] и Дж. Пенроуз, [268, с. 155] постулируют, что предкризисное и посткризисное управление должны быть объединены в один интегрированный блок. Т. Жак рассматривает управление в условиях кризиса не только как тактическую, реактивную систему управления, но и как

упреждающую, охватывающую взаимосвязанные процессы предотвращения кризиса, реагирования на него и восстановления после него [247, с. 147]. Ф. Холмгрен и К. Р. Йоханссон также считают, что кризис-менеджмент включает в себя определение кризиса, действия во время него и восстановление после него. При этом, согласно Ф. Холмгрену и К. Р. Йоханссону, в отличие от управления рисками кризис-менеджмент охватывает не только оценку вероятности наступления события, но и действия во время и после него [244].

Более широкий взгляд представлен М. Месконом [125, с. 280–281], который постулирует, что во время кризиса используются те же функции, которые необходимы для эффективного управления на предприятии в отсутствие кризисных явлений. При этом процессы планирования, организации, мотивации и контроля, согласно М. Мескону, предназначены для достижения целей, стоящих перед предприятием. Такой подход позволяет рассматривать кризис-менеджмент как непрерывный, постоянно действующий процесс, который осуществляется на протяжении всего периода функционирования предприятия.

Такой широкий взгляд на управление в условиях кризиса как на кризисное управление, согласно исследованиям К. М. Пирсон, И. И. Митроффа, К. М. Алпаслана [261; 266], предполагает его интерпретацию как процесса, меняющего деятельность предприятия на основе диагностики потенциальных проблем. Отсюда исследователями делается вывод, что ключевым элементом кризисного управления являются потенциальные проблемы предприятия, решение которых лежит в плоскости изменения его деятельности, трансформации бизнес-модели (рисунок 1.11).

Такое представление позволило Ф. Бенабену [232] рассмотреть управление в условиях кризиса не как одну деятельность, а как несколько систематизированных видов деятельности в рамках стратегического видения – от предвидения кризиса и реагирования на него до восстановления, что характеризует такое управление как многофункциональное.



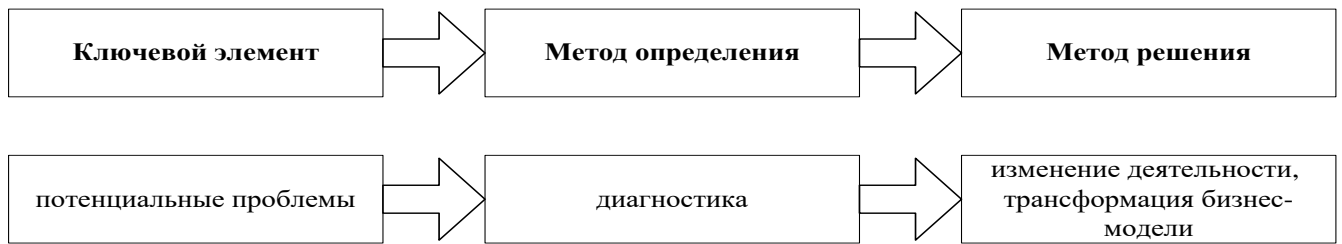


Рисунок 1.11 – Доминирующее в зарубежных исследованиях представление управления в условиях кризиса как кризисного управления [составлено согласно источнику [139]]

Более далекоидущий вывод делают В. Симон-Мойя, Л. Ревельто-Табоада и Д. Рибейро-Сориано [271], полагая, что новые фирмы имеют больше шансов выжить в периоды кризиса, чем в периоды роста. С этой точки зрения возможно обоснование таких практических решений, при которых вместо поддержания существующей фирмы более эффективно создание новой.

Представленные выше подходы к управлению в условиях кризиса базируются в основном на монодисциплинарных исследованиях в рыночной экономике. Отдельного рассмотрения требует обособленный, но получивший широкое распространение в зарубежных исследованиях междисциплинарный подход, учитывающий не только экономические аспекты. В рамках этого подхода исследователи устанавливают связи кризис-менеджмента с концепциями, имеющими социологическую и психологическую направленность, с концепциями заинтересованных сторон и корпоративной социальной ответственности, с технологиями коммуникационного менеджмента, с корпоративным управлением, с информационными технологиями, с институциональной экономикой, с риск-менеджментом. Так, К. М. Пирсон и Дж. А. Клэйр в работе [267, с. 59] обосновывают целесообразность включения в кризисное управление психологических, социально-политических и технико-структурных вопросов.

Необходимость в психологической поддержке и в реализации мер по предупреждению паники среди сотрудников во время преодоления организационного кризиса подчеркивается в работах Р. Джанофф-Балмэна и И. Х. Фриз [246], а также И. Ансоффа [8].

И. И. Митрофф постулирует, что эффективность управления предприятием в условиях кризиса обеспечивается включением антикризисных мероприятий на всех уровнях организации предприятия: стратегия, политика и процедуры; структура, координация и коммуникация; организационная культура или нормы и практика; индивидуальное восприятие и убеждения персонала [259, с. 269]. Данное направление, на наш взгляд, является ультрамеждисциплинарным и позволяет объединить подходы других исследователей и методы разнообразных наук.

К. Лалонд, в свою очередь, предлагает повышать эффективность управления в условиях кризиса путём его интеграции с организационным обучением [254, с. 17].

Выполненные Э. Девереллом и Е.-К. Олссон в 2010 г. исследования позволили авторам установить влияние корпоративной культуры на адаптивность предприятия к кризисам. Согласно работе [236, с. 116], косная корпоративная культура является причиной низкой адаптивности к кризисам, а максимально гибкая – важным условием успешного их преодоления.

Ш. Баубион [231, с. 9] в качестве ключевого компонента комплексного управления в условиях кризиса называет управление рисками.

Элементы междисциплинарного подхода встречаются также в работах Ю. Хабермаса [242] и С. Л. Финка, Дж. Биака, К. Таддео [240, с. 15]. Так, Ю. Хабермас определяет кризис как нарушение веры последователей в руководство, в традиционные ценности и убеждения. Отсюда следует, что управление в условиях кризиса, направленное на восстановление этой веры, реализует концепции, имеющие социологическую и психологическую направленность.

В рамках междисциплинарного подхода к управлению в условиях кризиса в зарубежных исследованиях часто встречается понятие его ресурсного обеспечения. Однако вопрос наполнения категории «ресурсное обеспечение» до сих пор остается дискуссионным. Так, в качестве ресурсного обеспечения управления в условиях кризиса китайские исследователи Зихонг Ли и Хайян Вонг

предлагают использовать систему антикризисных знаний, которая состоит из панели экспертов и базы данных о кризисах. В панель экспертов учёные предлагают включить эксперта по управлению кризисом, технического эксперта, представителей общественных связей, представителей потребителя. Базу данных о кризисах предлагается наполнять теоретической и практической информацией о кризисах на предприятии [256].

Похожего мнения придерживаются эстонские исследователи Д. Гао и Р. Алаз, которые в своих трудах акцентируют внимание на двух ресурсах – информационных и трудовых, представляя их в качестве базовых в антикризисном управлении [241]. Однако, как представляется автору, ресурсное обеспечение охватывает более значительное количество ресурсных составляющих, а система антикризисных знаний может являться исключительно частью его информационной составляющей.

Вместе с тем следует отметить, что методология формирования инструментария в рамках междисциплинарного подхода к управлению ПП в условиях кризиса, в которой акцент делается на ценности, убеждения, восприятие, культуру, компетенции, психологическое состояние персонала, выгодно отличается от отечественной, в которой зачастую доминируют исключительно экономические аспекты.

В то же время свидетельством недооценки экономического инструментария в зарубежной практике является наличие высокоразвитого института несостоятельности как одного из важнейших направлений управления предприятиями в условиях кризиса. Эволюция законодательства о несостоятельности, уходящая корнями во времена Античного Рима, когда за банкротство предусматривалось суровое наказание в виде обращения в рабство или расчленения, устанавливает факт ориентации практики зарубежного кризис-менеджмента на период банкротства предприятия. Современное жёсткое законодательство о несостоятельности в США и странах ЕС, источником которого явилось Римское право, построено на многолетнем богатом опыте государственного регулирования банкротства.

Обобщение взглядов зарубежных авторов на управление предприятиями в условиях кризиса позволило выделить более двадцати ключевых подходов к формированию механизма управления в условиях кризиса и сгруппировать подходы по общим универсальным признакам. Обобщение взглядов зарубежных авторов на управление предприятиями в условиях кризиса представлено в таблице 1.4.

Обобщение, выполненное в таблице 1.4, дало возможность выявить четыре пары групп подходов, наиболее распространённых в зарубежных исследованиях:

- подходы как к процессу общего управления, предусматривающего непрерывность управленческих воздействий, и как к системе управления, используемой непосредственно в период кризиса;

- подходы к управлению организационным кризисом и общим кризисом, рассматривающие в качестве объекта внутренние противоречия и противоречия между внутренней и внешней средами предприятия;

- подходы, использующие стратегические и тактические инструменты управления;

- подходы, основанные на моно- и междисциплинарных исследованиях.

Необходимо отметить, что представленные четыре пары подходов демонстрируют наличие попарно диаметрально противоположных воззрений на характер управления предприятием в условиях кризиса.

Отдельной группой выделяются исследования, ориентирующиеся на междисциплинарный подход к управлению ПП в условиях кризиса.

Таким образом, зарубежная методология формирования инструментария управления ПП в условиях кризиса выгодно отличается от методологии, принятой в отечественной науке и практике, в которой зачастую доминируют исключительно экономические аспекты. В то же время недооценка зарубежными практиками экономического инструментария является причиной низкой кризисоустойчивости промышленных предприятий.

Таблица 1.4 – Обобщение взглядов зарубежных авторов на управление предприятиями в условиях кризиса

Зарубежные авторы, работы	Основные характеристики управления предприятием в условиях кризиса										
	Объект – противоречия внутренней среды	Объект – противоречия внешней и внутренней среды	Тактическая направленность	Стратегическая направленность	Непрерывность	Мульти-функциональность	Наличие докризисного этапа	Наличие посткризисного этапа	Наличие обратной связи	Наличие междисциплинарных связей	Требование изменения вида деятельности
Ч. Ф. Херманн [243, с.61]; К. Хамфрис [215]; Б. Паттерсон [264]	+										
С. Финк [239]	+	+			+		+				
А. К. Бенедикт [233, с. 20]; П. Шривастава [270, с. 285]; П. Лагадец [253]; К. М. Пирсон и Дж. А. Клэйр [267, с. 59]	+		+								
И. Ансофф [8]	+		+							+	
В. Т. Кумбс и С. Дж. Холлэдэй [234, с. 123]; К. М. Алпаслан, С.Е. Грин, И. И. Митрофф [229, с. 38]; У. Кристек [252]; Г. Мюллер-Стивенс [262]; С. Л. Финк, Дж. Биак, К. Таддео [240]	+	+		+			+				
Ш. Баубион [231]	+	+		+			+		+	+	
Ли Чжиган и Чэнь Хунки [255]	+	+		+			+		+	+	
Т. П. Ставрос, А. Нталла [272]	+	+		+			+	+			
Я. Кадарова, Б. Михальчева, Г. Кадар и М. Вида [249]	+	+		+			+	+		+	
И. Митрофф [259, с. 15]	+	+		+		+	+	+		+	
Дж. Пенроуз, [268, с. 155]; Дж. Ф. Пребл [269, с. 769]	+	+		+			+	+			
Т. Жак [247, с. 147]	+	+		+			+	+			
Ф. Холмгрен и К.-Р. Йоханссон [244]	+	+		+			+	+			
М. Мескон [113]		+		+	+		+	+	+		
К. М. Пирсон, И. И. Митрофф, К. М. Алпаслан [257; 266]				+			+	+			+
Ф. Бенабен [232]		+		+		+	+	+			+
В. Симон-Мойя, Л. Ревельто-Табоада, Д. Рибейро-Сориано [271]		+		+		+	+	+			+
К. М. Пирсон и Дж. А. Клэйр [267, с. 59]; Р. Джанофф-Балмэн и И. Х. Фриз [246]; К. Лалонд [254, с. 17]; Э. Деверелл и Е.-К. Олссон [236, с. 116]; Ю. Хабермас [242] и др.										+	
З. Ли и Х. Вонг [256]; Дж. Гао и Р. Алаз [241]										+	

Качественно новый взгляд на природу экономического кризиса и сам процесс управления предложен в рамках синергетического подхода к антикризисному управлению в работах Г. Хакена [213], П. Сенге [48], И. Пригожина, И. Стенгерс [172 с. 11] и др., акцентирующий внимание на такой сущностной характеристике, как цикличность процессов. При этом сам кризис характеризуется как точка выбора одного из возможных путей дальнейшего развития системы. Так, П. Сенге, разрабатывая теорию саморазвивающейся организации, формулирует вывод: «Многие кризисы в компаниях происходят как раз из-за того, что менеджеры обращают внимание на поверхностные связи, не учитывая более глубокие системные отношения. В восточных культурах базовая модель сознания устроена по-другому: там в центре находятся циклические процессы» [48].

Из цикличности развития кризисов, как было отмечено ранее, исходили также К. Жюгляр [248], С. Финк [238] и др. Полный цикл антикризисного управления по результатам анализа международного опроса, проведённого «Делойтом» в области антикризисного управления [235], представлен на рисунке В.2 (Приложение В).

Таким образом, анализ зарубежных исследований позволил более широко взглянуть на ряд теоретических и практических аспектов антикризисного управления промышленными предприятиями, выявить преимущества и недостатки зарубежных подходов к формированию его инструментария, определить пути усовершенствования.

В результате выполненного анализа нашла подтверждение гипотеза автора о целесообразности формирования механизмов антикризисного управления как процесса, имеющего непрерывный, периодический, циклический характер.

Предметом дальнейшего исследования является обоснование целесообразности использования разработанного зарубежными исследователями инструментария в практике отечественных промышленных предприятий.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что, согласно мнению зарубежных авторов:

1) процесс управления ПП в условиях кризиса должен носить непрерывный характер;

2) управление ПП в условиях кризиса – это несколько видов деятельности;

3) условия функционирования ПП должны соответствовать стратегическому видению;

4) управление ПП в условиях кризиса осуществляется в три этапа: предвидение – выявление отклонений условий функционирования ПП от стратегического видения, реагирование – формирование инструментария для устранения отклонений, восстановление – реализация инструментов, направленных на устранение отклонений;

5) управление в условиях кризиса направлено на изменение деятельности ПП.

#### Выводы к главе 1

Обобщение и систематизация накопленного отечественного и зарубежного опыта решения задач управления предприятиями в условиях кризиса и его критической оценки позволили сформировать теоретические основы формирования механизмов АКУ ПП.

Установлено наличие двух основных подходов к трактовке категории «кризис»: кризис как сугубо негативное и кризис как позитивное явление. Обоснована целесообразность дифференциации понятий «кризис» как состояние предприятия, заключающееся в его общей дезорганизации, и «кризисный процесс» как нестабильный, динамичный процесс постоянного изменения значений основных параметров его внешней и внутренней среды. Предложен собственный подход к определению периода КП в модели экономического цикла

ПП как периода от запуска процесса до достижения предприятием состояния докризисного периода. Получил развитие понятийно-категориальный аппарат АКУ ПП в части уточнения понятия «кризис» и введения в научный оборот понятий «кризисный процесс» и «период кризисного процесса».

На основе абстрактно-логического подхода к формированию выводов исследования установлена причинно-следственная взаимосвязь между вероятностью наступления события, повлекшего за собой формирование КП, и изменениями внешней и внутренней среды ПП. Обоснована целесообразность использования изменения основных параметров внешней и внутренней сред ПП в качестве оценки вероятности наступления кризиса.

Установлены разновидности классификационных признаков экономических циклов, кризисов, их типов, периодов протекания в зависимости от школ и направлений исследований. Обоснована целесообразность использования классификации по динамическим характеристикам кризисов, позволяющим исследовать КП в развитии. Обоснована целесообразность использования циклической классификации динамических характеристик кризисов в развитии КП, вызванная необходимостью определения точек и времени управляющих воздействий на кризисный процесс, имеющий циклический характер.

Усовершенствован научно-методический подход к классификации видов кризиса, представленных как точки бифуркации в периоды развития кризисного процесса и получивших такие названия в рамках исследования, как стратегический, ликвидности, неплатёжеспособности, заключительный. Усовершенствование подхода использует основные положения теории бифуркаций динамических систем и направлено на изучение качественной картины разбиения фазового пространства в зависимости от изменения параметров потенциалов внешней и внутренней среды. Сущностное усовершенствование подхода состоит в переходе от иерархической классификации кризисов к циклической. Данное усовершенствование содержит концептуальное изменение в представлении о динамических характеристиках кризиса.



Установлено, что в большинстве представленных в научной литературе моделей жизненного цикла кризиса, несмотря на наличие отличий, прослеживается общая закономерность: отражая кривую развития кризиса от его зарождения до разрешения, в качестве критерия разделения на фазы используется потеря того или иного вида потенциала предприятия. Обоснована целесообразность построения модели жизненного цикла кризиса в контексте формирования механизмов АКУ промышленными предприятиями на основе использования в качестве критерия потери последними внутреннего и/или внешнего потенциала.

Установлено, что при изменении факторов внешней и внутренней среды ПП может измениться траектория развития кризисного процесса в любом направлении. Эти переломные моменты в контексте усовершенствования научно-методического подхода к классификации видов кризиса, представленные в рамках исследования как точки бифуркации в периоды развития кризисного процесса, разделили кризисный процесс на шесть периодов: потери равновесия, падения, скольжения, торможения, восхождения, восстановления равновесия. При этом как на «понижательной», так и на «повышательной» волне развития кризисного процесса существует вероятность наступления кризисов. Обоснована целесообразность использования показателя «изменения внутреннего и/или внешнего потенциала» в качестве критерия разделения кризисного процесса на фазы его жизненного цикла в контексте АКУ ПП.

Установлено, что к пониманию содержания дефиниции «антикризисное управление» в научной литературе сформировалось два подхода. Первый ориентирован на управление по преодолению уже возникшего кризиса, второй – на управление функционированием и развитием предприятия в условиях циклического движения экономики, отправной фазой которого является сам кризис. Обоснована целесообразность использования второго подхода в качестве теоретического базиса для формирования механизмов АКУ ПП, обеспечивающего достаточный уровень эффективности антикризисных инструментов в условиях общерегионального кризиса ДНР. Обоснована целесообразность использования

циклического АКУ, соответствующего циклической природе самого кризисного процесса.

Расширена трактовка понятия «антикризисное управление» с целью систематизации и разграничения управленческих воздействий и применяемых инструментов на разных стадиях развития КП, а также ориентации ПП на противостояние не только текущим, но и потенциальным угрозам наступления кризиса. Обоснована целесообразность выбора изменений потенциалов ПП в качестве объекта АКУ.

Раскрыто экономическое содержание понятия «промышленное предприятие», рассматриваемое как открытая система. Установлена взаимосвязь элементов внутренней и внешней среды ПП как открытой системы, которая представлена в виде циклической модели с выделением денежных ресурсов в качестве наиболее рационального вида ресурсов для поставленных задач АКУ. Установлено, что различные факторы внутренней и внешней среды, имеют разную степень влияния на деятельность ПП, разнообразие которых явилось причиной формирования многочисленных подходов к процессу АКУ. Обоснована целесообразность применения синергетического подхода к исследованию процесса АКУ ПП как сложными социально-экономическими системами.

Обоснована целесообразность определения степени влияния различных факторов и уровня устойчивости предприятия к ним. Представлена шкала устойчивости ПП к воздействию кризисогенных факторов, которая демонстрирует его устойчивость к возникновению противоречий между внутренней и внешней средой в зависимости от принимаемых мер АКУ и имеющихся в наличии ресурсов. Получены результаты ранжирования факторов внешней и внутренней среды для промышленных предприятий ДНР.

Установлено, что неоднозначность трактовок термина «механизм» вызвана разнообразием целей и задач, стоящих перед исследователями. Получил развитие понятийно-категориальный аппарат в части уточнения понятия «механизм» с позиций АКУ ПП как циклического непрерывного процесса и определено место механизма антикризисного управления в системе управления ПП.

Установлено, что одним из важнейших направлений, разрабатываемых зарубежными исследователями в рамках управления предприятием в условиях кризиса, является детальное изучение сущности самого кризиса, определение его типа и построение соответствующей стратегии. Установлено снижение публицистической активности, что косвенно свидетельствует об эффективности уже существующих антикризисных инструментов. Установлено базовое представление кризис-менеджмента как управления, осуществляемого не только в период наступления кризиса, но и в докризисный и посткризисный периоды. Это позволяет рассматривать кризис-менеджмент как непрерывный, постоянно действующий процесс, который осуществляется на протяжении всего периода деятельности предприятия. Установлено более двадцати ключевых подходов к формированию механизма управления в условиях кризиса. Обоснована систематизация подходов по общим универсальным признакам и выявлена доминирующая ориентация подходов. Подтверждена гипотеза автора о целесообразности формирования механизмов антикризисного управления как процесса, имеющего непрерывный, периодический, циклический характер.

Установлено, что зарубежная методология формирования инструментария управления в условиях кризиса, использующая междисциплинарный подход, выгодно отличается от отечественной, в которой зачастую доминируют исключительно экономические аспекты. Обоснована целесообразность применения в отечественной практике АКУПП основных положений междисциплинарного подхода, в рамках которого устанавливаются связи кризис-менеджмента с технологиями коммуникационного менеджмента, с информационными технологиями, с институциональной экономикой, с риск-менеджментом и др., а также его ресурсное обеспечение.

Выделен синергетический подход как подход, обеспечивающий реализацию принципа цикличности процессов АКУ.

Таким образом, теоретические основы формирования механизмов АКУПП, сформированные в рамках первой главы настоящего исследования, реализованы посредством решения следующих задач: получил развитие понятийно-

категориальный аппарат, необходимый для формирования механизмов АКУ ПП; аккумулированы результаты исследований кризисных процессов и процессов АКУ в контексте их важнейших составляющих и характеристик для совершенствования подходов к формированию механизмов АКУ ПП.

В процессе решения поставленных задач получены следующие научные результаты по обоснованию и разработке теоретических положений для формирования механизмов АКУ ПП, имеющие приращение научных знаний:

1. Усовершенствован стратегический подход к АКУ ПП как непрерывному комплексному циклическому процессу, направленному на восстановление равновесия факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия как системы, в основу которого положен усовершенствованный научно-методический подход к классификации видов кризиса, представленных как точки бифуркации в периоды развития кризисного процесса. Усовершенствование подхода, в отличие от существующих, использует основные положения теории бифуркаций динамических систем и направлено на изучение качественной картины разбиения фазового пространства в зависимости от изменения параметров потенциалов внешней и внутренней среды. Сущностное развитие подхода состоит в переходе от иерархической классификации кризисов к циклической и содержит концептуальное изменение в представлении о динамических характеристиках кризиса

2. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат, представленный как комплекс взаимоувязанных понятий. Развитие дает возможность выразить важнейшие аспекты совершенствования концептуальных основ АКУ ПП, включающий подходы к трактовке следующих категорий: «кризис», «антикризисное управление», «механизм», др.

Результаты решения поставленных в рамках исследования задач представлены в публикациях автора [124; 125; 127; 131; 137; 139; 142; 143; 145; 146] (Приложение Г, таблица Г.1).

## ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

2.1. Стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды как этап формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики

С целью аналитического обеспечения механизмов АКУ ПП их формирование представляется целесообразным начать с комплексного анализа внешней и внутренней среды, при этом в качестве факторов запуска кризисного процесса использовать информацию об изменениях внешнего и внутреннего потенциалов. Такой анализ позволит выделить основные изменения в системе функционирования и согласовать факторы внутренней среды с факторами внешней, что, в свою очередь, позволит принять эффективные управленческие решения для восстановления устойчивости ПП.

Определить моменты запуска кризисного процесса, его детерминанты можно, опираясь исключительно на адекватные антикризисные инструменты. Другими словами, с помощью этих инструментов ПП, которые учитывают все параметры кризисного процесса, имеют возможность эффективно влиять на микроуровне на процессы своего функционирования и развития.

Фиксация необходимости коррекции внешней составляющей кризиса в случае невозможности эффективного функционирования ПП отрасли или региона в сложившихся условиях среды определяет содержание мер АКУ на макроуровне [198].

Промышленность Донецкого региона традиционно представляет собой фундамент народного хозяйства, лежащий в основании материально-технического развития всех секторов экономики, и занимает лидирующие позиции в структуре экономики ДНР. Так, по состоянию на 2020 г. её доля, согласно источнику [226; 227], составила 60,8 % (рисунок 2.1).

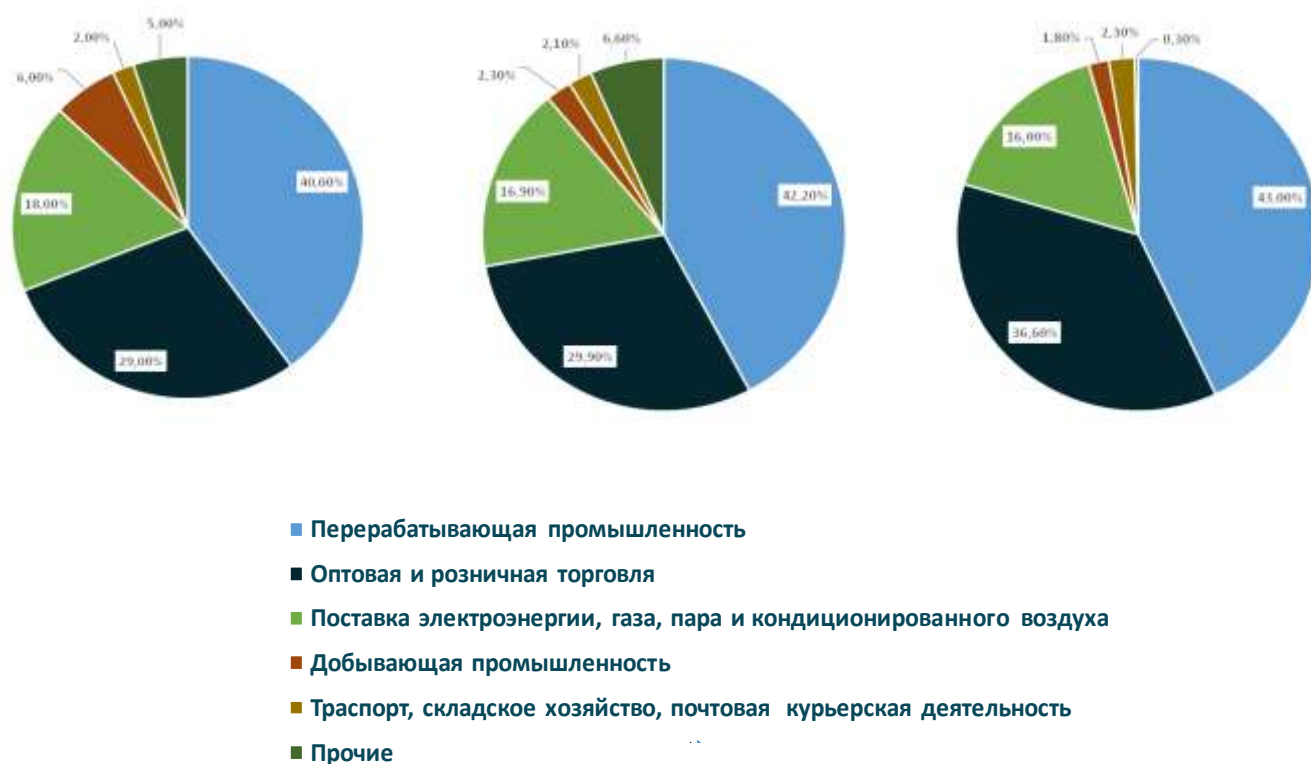


Рисунок 2.1 – Структура экономики ДНР в 2018, 2019 и 2020 гг. [составлено согласно [226; 227]]

В то же время, как иллюстрируют круговые диаграммы, представленные на рисунке 2.1, наблюдается тенденция к сокращению доли промышленности в структуре экономики ДНР, что свидетельствует о снижении темпов роста промышленного производства по сравнению с темпами роста других секторов экономики. В свою очередь, в составе промышленности по показателю реализации промышленной продукции значительная доля приходится на перерабатывающую промышленность (рисунок 2.2).

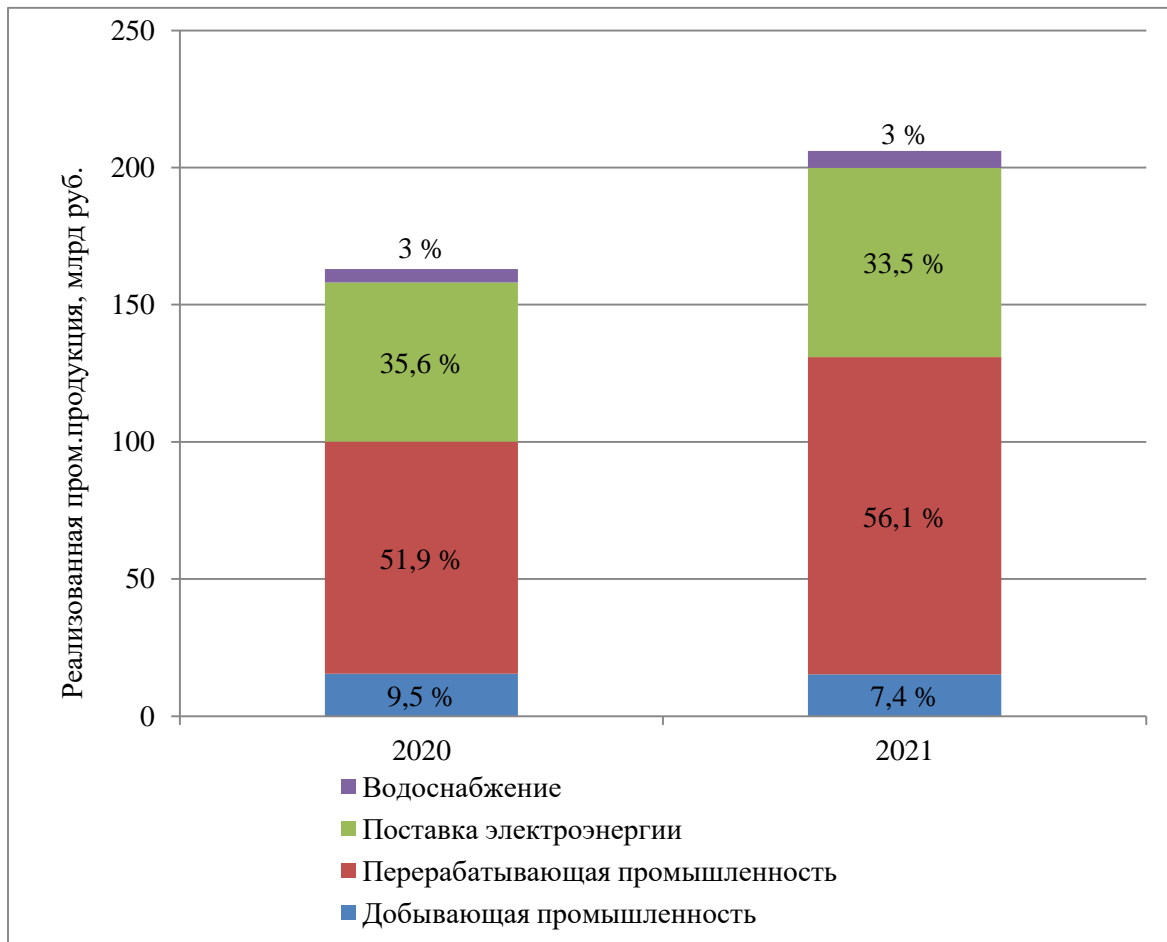


Рисунок 2.2 – Структура реализации продукции промышленными предприятиями ДНР за 2020 и 2021 гг. [составлено согласно [226; 227]]

Структура реализованной промышленными предприятиями ДНР продукции в разрезе отраслей за 2020–2021 гг. наглядно подтверждает, что Республика, преодолевая навязанный извне украинской экономикой системный кризис, при наличии остаточных явлений проблемного политического статуса, в условиях ведения боевых действий на своей территории остается промышленно развитым регионом. Это подтверждается исследованиями, выполненными коллективом авторов [168], согласно которым «в 2020 г. на перерабатывающую промышленность приходилась половина всей произведенной продукции».

Базовыми видами экономической деятельности Республики, согласно каталогу промышленных предприятий, являются добывающая промышленность, металлургия, машиностроение, химическое производство, производство и распределение электроэнергии, промышленность строительных материалов [82].

Распределение промышленных предприятий Республики по видам экономической деятельности представлено на рисунке 2.3.

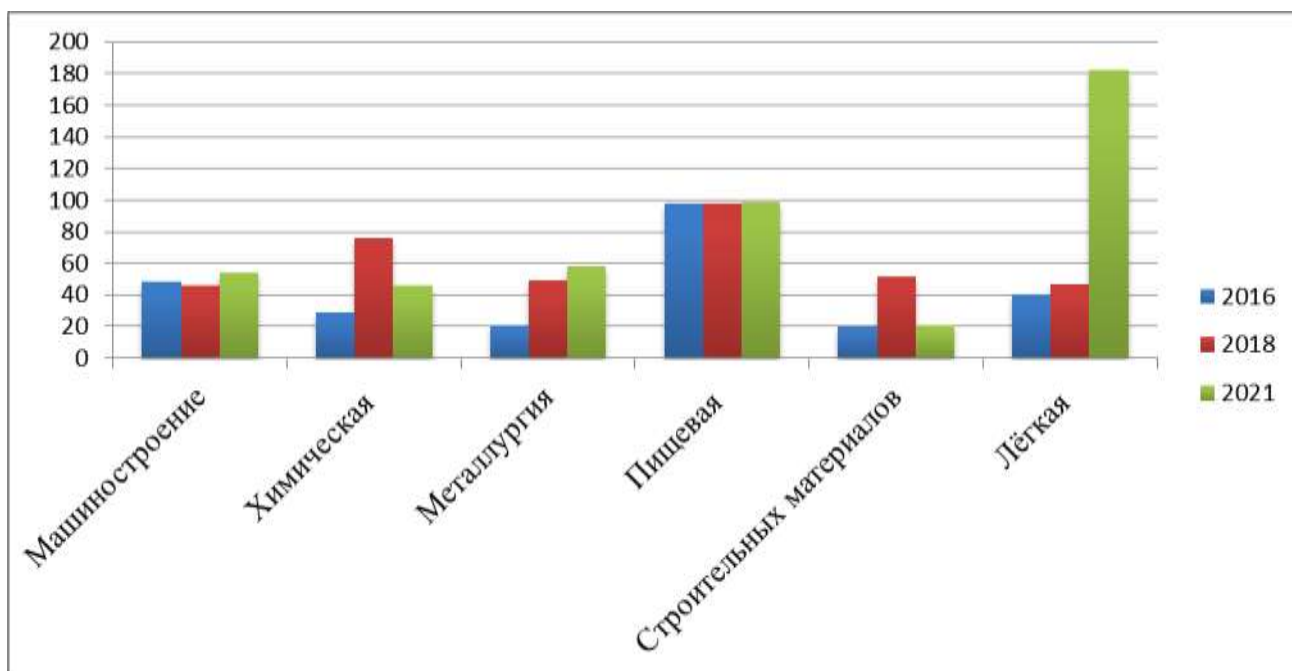


Рисунок 2.3 – Распределение промышленных предприятий Республики по видам экономической деятельности ДНР в 2016; 2018; 2021 гг., единиц [составлено согласно [117; 118; 152; 224; 254]]

Представленная гистограмма свидетельствует о наметившейся некоторой положительной тенденции к увеличению количества действующих промышленных предприятий в 2021 г. по сравнению с 2018г. и 2016 г. при наличии существенных изменений в структуре промышленности.

В то же время отмечается «резкое сокращение совокупного промышленного производства по отношению к довоенному периоду» [226] в результате разрушения производственной инфраструктуры. Так только за период 2014–2019 гг. в регионе было «разрушено свыше 50 промышленных предприятий, до 400 единиц инфраструктурных объектов, до 50 объектов дорожно-транспортной инфраструктуры» [164].

Изменения в структуре промышленности ДНР по сравнению с периодом начала вооруженного конфликта наглядно иллюстрирует лепестковая диаграмма



структуры реализованной промышленной продукции, представленная на рисунке 2.4.

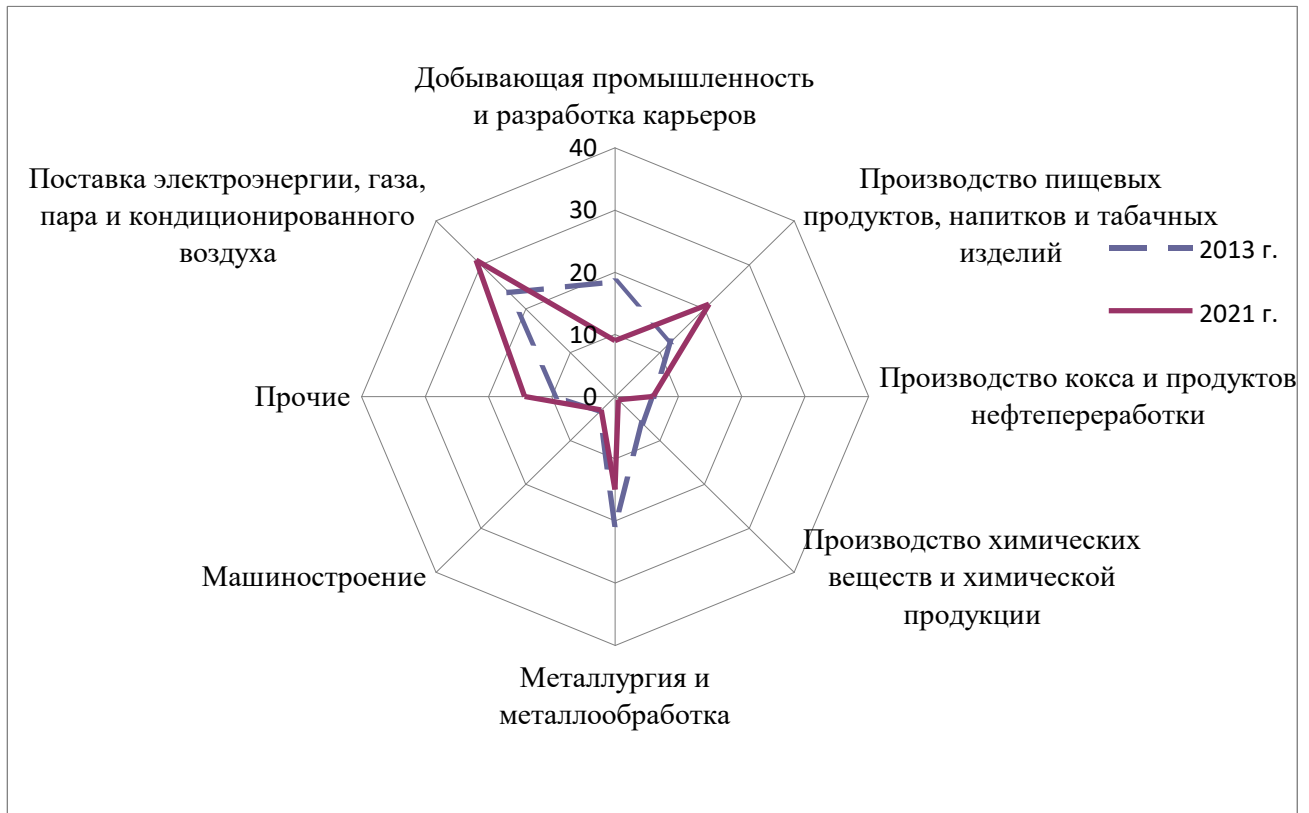


Рисунок 2.4 – Структура реализованной промышленной продукции ДНР за 2013 и 2021 гг., % [составлено согласно [117; 226]]

Сопоставление данных лепестковой диаграммы свидетельствует, что более чем вдвое по сравнению с довоенным периодом, в частности с 2013 г., сократилась доля реализации в добывающей промышленности, не функционируют ведущие предприятия химической промышленности, сильно снижен удельный вес металлургической промышленности и машиностроения, притом что от эффективности функционирования стержневой для экономики Республики технологической цепочки «уголь» – «кокс» – «металл» зависит результативность работы промышленных предприятий всех видов экономической деятельности. Кроме того, линейные диаграммы демонстрируют усиление тенденции в происходящих за последнее время изменениях в структуре реализованной промышленной продукции (рисунок 2.5).

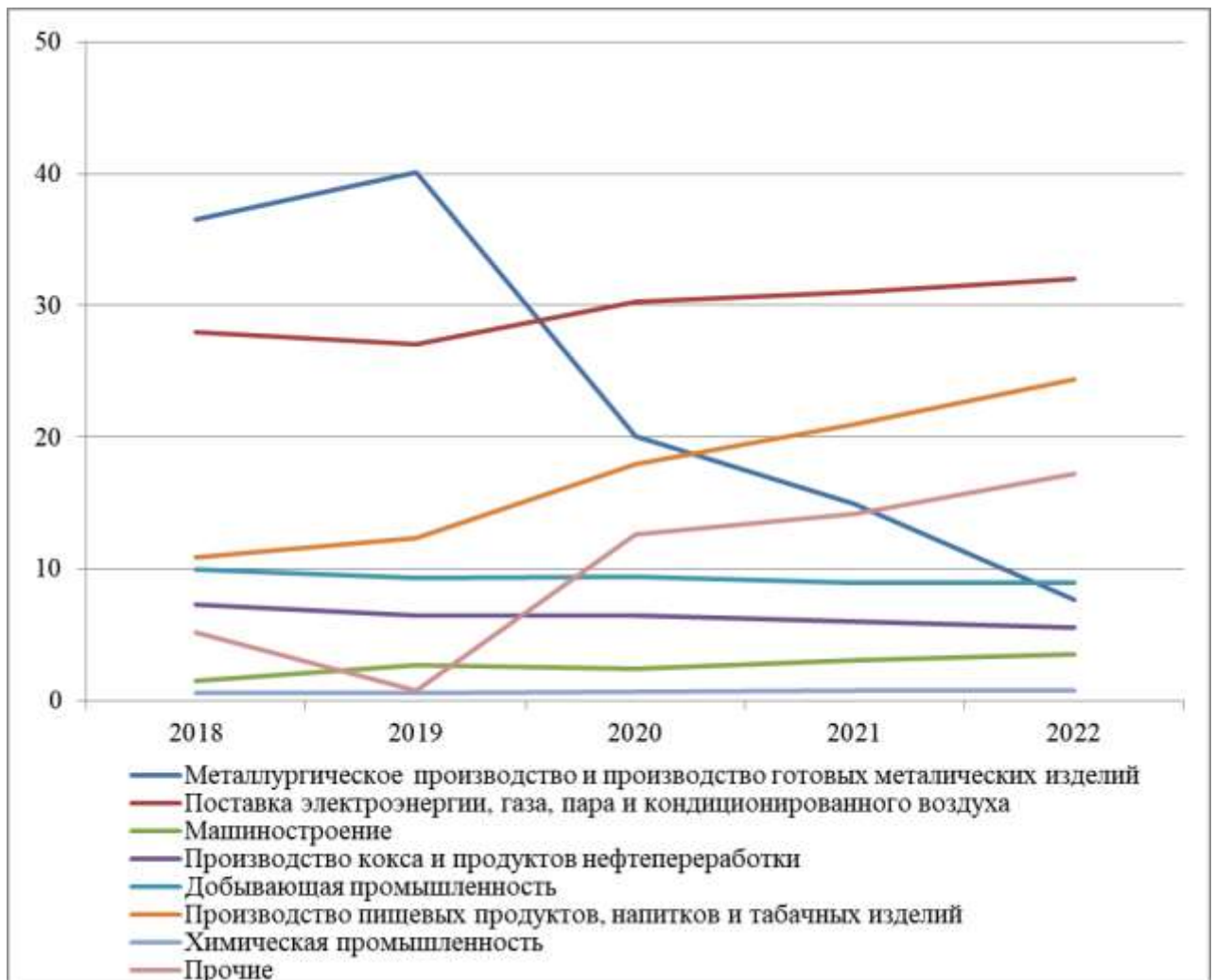


Рисунок 2.5 – Динамика структуры реализованной промышленной продукции ДНР за 2018–2021 гг. с прогнозом на 2022 г., % [составлено согласно [226; 227]]

Скачкообразные изменения динамики структуры реализованной промышленной продукции (структуры промышленности) свидетельствуют о неустойчивых тенденциях в функционировании и развитии ПП отдельных отраслей (металлургической, энергетической и пр.). Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что указанное вызвано воздействием негативных факторов внешней среды на предприятия этих отраслей.

Кроме того, анализ состояния отраслей промышленности ДНР показал, что произошло сокращение совокупного промышленного производства по отношению к довоенному периоду, в частности к 2013 году [226; 227].

Структура экспорта промышленной продукции по видам отраслей свидетельствует о наличии достаточно высокого внутреннего потенциала на предприятиях металлургической промышленности и машиностроения по отношению к предприятиям других отраслей (рисунок 2.6).

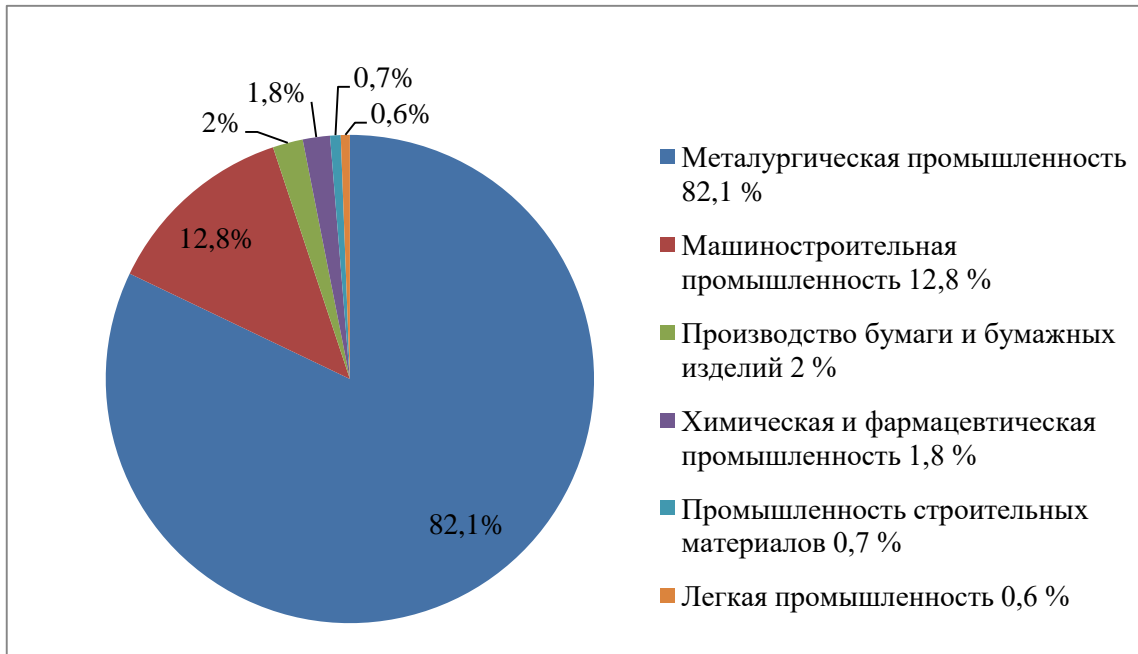


Рисунок 2.6 – Структура экспорта промышленной продукции по видам отраслей за 2020 г. [составлено согласно [118]]

Перечисленные факты свидетельствуют о развитии негативных тенденций как во внешней, так и во внутренней среде промышленных предприятий ведущих отраслей промышленности. Динамика показателей по отраслям промышленности ДНР за 2018–2021 гг. представлена в таблице Д.1 (Приложение Д), составленной на основе данных [7; 28; 63; 171; 185; 190; 226; 227].

Как можно отметить, в 2018–2021 гг. по показателям некоторых отраслей наблюдается незначительный рост. Однако, несмотря на позитивные сдвиги в структуре реализации промышленной продукции, сокращение численности занятых в ведущих отраслях промышленности свидетельствует о наличии факторов развития кризисных явлений на ПП Республики.

О развитии кризисных процессов в промышленности Республики свидетельствует также асимметрия в степени эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях разных видов деятельности. Показатели состояния промышленности ДНР в разрезе отраслей в 2021 г. представлены на рисунке Д.1 (Приложение Д).

Так, например, на предприятиях угольной промышленности при почти минимальной доле промышленного производства в общем объеме занята максимальная численность, а на предприятиях энергетической отрасли, напротив, при высокой доле промышленного производства в общем объеме занята почти минимальная численность. Такой вывод автору позволил сделать анализ источников [185; 227].

Результаты анализа по косвенным признакам позволили предположить, что в настоящее время для значительной части современных промышленных предприятий ДНР характерно сочетание кризисов неплатёжеспособности, потенциала, а также кризиса результативности и эффективности. Наличие системного кризиса в экономике ДНР фиксируется также рядом авторитетных учёных [168].

Причины развития общерегионального экономического кризиса, а также инструменты влияния государственного регулирования и контроля на решение проблем ПП посредством интеграционных преобразований и реализации антикризисной промышленной политики освещены в работах автора [121; 126; 144].

Для диагностики состояния внешней и внутренней среды предприятий, а также для диагностики проблем их функционирования и развития в контексте формирования механизма АКУ ПП представляется целесообразным дать характеристику ведущих отраслей промышленности ДНР. Характеристика выполнена в соответствии с источниками [3; 75; 82; 156; 157; 178; 226; 227] по состоянию на анализируемый в них период и приведена в таблице Д.2 (Приложение Д).

Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды как важнейшего этапа антикризисного управления промышленными предприятиями выполнен путём диагностики проблем, а также внешнего и внутреннего потенциала этих предприятий. Диагностика проблем промышленных предприятий ДНР в разрезе базовых отраслей выполнена на основе анализа источников [103; 149; 156; 173; 209] и представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Диагностика проблем промышленных предприятий ДНР в разрезе базовых отраслей

Отрасль	Основные проблемы
1	2
Угле- добывающая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая себестоимость добычи угля;</li> <li>– ограниченность рынка сбыта и высокие затраты на транспортировку угля в результате повреждений инфраструктуры железнодорожного транспорта;</li> <li>– недостаток квалифицированных кадров;</li> <li>– рост среднего возраста занятых в отрасли;</li> <li>– низкий уровень оплаты труда, сокращение льгот.</li> </ul>
Энерге- тический комплекс	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моральный и физический износ энергетического оборудования;</li> <li>– низкое качество распределительных сетей;</li> <li>– отсутствие альтернативной энергетики (ветроэнергетики и гелиоэнергетики);</li> <li>– рост дебиторской и кредиторской задолженности;</li> <li>– нехватка квалифицированных кадров на энергетических предприятиях;</li> <li>– сложность поставок из ЛНР каменного угля марок «Г» и «ДГ» для нужд ТЭС.</li> </ul>
Металлурги- ческая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие сырьевой базы и рынков сбыта;</li> <li>– применение устаревших технологий;</li> <li>– высокая чувствительность к динамике мировых цен на металлопродукцию;</li> <li>– нестабильность спроса на металлопродукцию на внешних рынках;</li> <li>– ограниченный ассортимент металлопродукции.</li> </ul>
Машино- строительный комплекс	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченная география поставок;</li> <li>– падение спроса со стороны основных потребителей отечественных горнодобывающих предприятий, вследствие разрушений и/или приостановки деятельности;</li> <li>– структурные изменения потребительских предпочтений на внутреннем рынке;</li> <li>– отток опытного технического и управленческого персонала;</li> <li>– низкий уровень инновационного развития, не соответствующий современным потребительским запросам.</li> </ul>
Химическая и фармацев- тическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимость импорта газо- и нефтепродуктов, а также импорта коксующегося угля определённых марок для производства химической и коксохимической продукции соответственно;</li> <li>– низкий уровень инновационной активности предприятий из-за высокой стоимости инновационных разработок.</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Строительных материалов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение количества предприятий, осуществляющих деятельность по основным направлениям ОКВЭД;</li> <li>– замедление ведения восстановительных работ и увеличение количества разрушенных объектов вследствие боевых действий;</li> <li>– низкая инвестиционная активность предприятий.</li> </ul>
Лёгкая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительная импортная составляющая, определяющая высокий уровень цен и низкую конкурентоспособность продукции на рынке;</li> <li>– зависимость перспектив развития от используемых технологий производства;</li> <li>– низкая инвестиционная привлекательность;</li> <li>– низкий уровень инновационной активности;</li> <li>– отсутствие полного цикла производства, отдельные предприятия выпускают ограниченное количество ассортиментных позиций.</li> </ul>
Пищевая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая инвестиционная привлекательность;</li> <li>– недостаток оборотных средств на модернизацию и переоснащение;</li> <li>– низкий уровень использования инновационных технологий;</li> <li>– низкий уровень обеспечения необходимыми квалифицированными кадрами;</li> <li>– недостаточно высокий уровень развития инфраструктуры и логистики в отрасли;</li> <li>– отсутствие на территории ДНР некоторых видов ресурсной составляющей;</li> <li>– недостаточные возможности кредитования производителей пищевой продукции.</li> </ul>

Наиболее распространённым и известным инструментом решения задачи диагностики внешнего и внутреннего потенциала называется SWOT-анализ, который предполагает «выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей с последующим установлением цепочек связей между ними, используемыми в дальнейшем для системного выстраивания антикризисной стратегии» [87, с. 635].

Использование SWOT-анализа как инструмента АКУ обеспечивает возможность формирования такого набора элементов внутренней и внешней среды, который позволяет отследить динамику изменений внешнего и внутреннего потенциала ПП в процессе развития кризисного процесса. Это, в свою очередь, позволяет выявить имеющиеся или вероятные проблемы, разработать «дерево целей» и сформулировать стратегические задачи для каждого этапа АКУ ПП. Однако научная мысль при решении вопросов АКУ ПП уделила незаслуженно мало внимания этому инструменту. Так, среди последних публикаций можно отметить источники [2; 23; 39].

Таким образом, SWOT-анализ как инструмент АКУ ПП является эффективным методом антикризисного прогнозирования и мониторинга кризисной ситуации. Следует отметить, что адаптация технологии традиционного SWOT-анализа к целям АКУ ПП основана на исследовании влияния факторов, обуславливающих изменения уровней потенциалов внешней и внутренней среды. В предлагаемом подходе к SWOT-анализу за базу взята первоначальная идея его создания с необходимыми дополнениями (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Адаптация технологии SWOT-анализа для целей АКУ ПП Республики [составлено на основе анализа источников [2; 23; 39; 87]]

Один из вариантов представления информации о сильных и слабых сторонах современных промышленных предприятий ДНР, возможностях и угрозах внешней среды с использованием адаптированной технологии SWOT-анализа продемонстрирован в авторской коллективной монографии [198, с. 106].

Первый этап состоит из двух процессов: определение ключевых категорий и выделение ключевых факторов анализа. Второй этап включает два блока:

выявление сильных и выявление слабых сторон ПП. Третий этап включает также два блока: выявление возможностей и выявление угроз. Использование адаптированной технологии SWOT-анализа для представления информации о сильных и слабых сторонах современных промышленных предприятий ДНР, возможностях и угрозах внешней среды продемонстрировано в таблице Д.3 (Приложение Д). На четвертом этапе выполняется сопоставление попарно сильных сторон и возможностей, сильных сторон и угроз, слабых сторон и возможностей, слабых сторон и угроз. На этом этапе осуществляется поиск возможности усиления влияния факторов сильных сторон, снижения влияния факторов слабых сторон, повышения возможностей и нивелирования угроз с использованием новых внешних возможностей и обеспечением усиления влияния факторов собственного потенциала промышленных предприятий. По результатам поиска на пятом этапе формируются цели и этапные задачи АКУ ПП.

Сопоставление сильных сторон и возможностей для формирования цели и этапных задач АКУ ПП Республики представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Сопоставление сильных сторон и возможностей в период кризиса для формирования цели и этапных задач АКУ ПП Республики

<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Возможности (Opportunities)</b>
Выгодное экономико-географическое положение.	Расширение рынков сбыта промышленной продукции с использованием выгодного экономико-географического положения.
Наличие значительных запасов минерально-сырьевых ресурсов.	Повышение уровня диверсификации промышленного производства и освоения новых видов продукции за счёт привлечения инвестиций.
Наличие выхода к морю.	Возможность выхода на новые рынки сбыта промышленной продукции путём создания особой территории «Свободный порт Мариуполь»
Развитый промышленный потенциал. Энергетическая независимость.	Привлечение инвестиций в производство с опорой на развитый промышленный потенциал и энергетическую независимость путём создания особых условий для инвесторов.
Густая сеть автомобильных и железных дорог.	Расширение рынков сбыта продукции путём восстановления сети автомобильных и железных дорог.
Наличие высококвалифицированных кадров. Развитый научно-технический потенциал.	Повышение уровня диверсификации производства и освоения новых видов продукции благодаря наличию высококвалифицированных кадров и развитому научно-техническому потенциалу.



Симбиоз сильных сторон и возможностей направлен на эффективное использование конкурентных преимуществ промышленных предприятий благодаря усилению влияния положительных факторов имеющегося собственного потенциала.

Сопоставление сильных сторон и угроз в период кризиса для формирования цели и этапных задач АКУ ПП Республики представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Сопоставление сильных сторон и угроз в период кризиса для формирования цели и этапных задач АКУ ПП Республики

<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
Выгодное экономико-географическое положение.	Угроза потери потенциальных рынков сбыта продукции в результате периодической активизации боевых действий.
Наличие значительных запасов минерально-сырьевых ресурсов	Высокие риски для потенциальных инвестиций в освоение запасов минерально-сырьевых ресурсов.
Наличие выхода к морю.	Угроза потери возможности выхода на новые рынки сбыта продукции в результате разрушения объектов логистической инфраструктуры.
Развитый промышленный потенциал. Энергетическая независимость.	Угроза дальнейшего разрушения объектов промышленной и энергетической инфраструктуры. Угроза потери потенциальных инвесторов в результате высоких рисков в зоне боевых действий.
Густая сеть автомобильных и железных дорог.	Угроза потери рынков сбыта продукции в результате разрушения объектов логистической инфраструктуры.
Наличие высококвалифицированных кадров. Развитый научно-технический потенциал.	Угроза роста уровня оттока профессиональных кадров. Угроза невосполняемости дефицита квалифицированных работников предприятий в требуемые сроки.

Результаты сопоставления, приведенные в таблице 2.3, свидетельствуют, что реализация выявленных сильных сторон нивелируется наличием угроз, определённых SWOT-анализом.

Соотношение слабых сторон и возможностей предусматривает мобилизацию ресурсов на основе устранения выявленных слабых сторон с использованием открывшихся возможностей для промышленных предприятий как новых субъектов Российской Федерации в связи с интеграционными преобразованиями ДНР.

Сопоставление слабых сторон и возможностей в период кризиса для формирования цели и этапных задач АКУ ПП Республики представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Сопоставление слабых сторон и возможностей в период кризиса для формирования цели и этапных задач АКУ ПП Республики

<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>	<b>Возможности (Opportunities)</b>
Значительные разрушения объектов промышленной инфраструктуры.	Развитый промышленный потенциал и энергетическая независимость Республики как фактор для привлечения инвестиций в промышленное производство, путём создания особых условий для инвесторов.
Снижение темпов производства и реализации продукции.	Повышение уровня диверсификации ПП и освоения новых видов продукции за счёт привлечения инвестиций.
Ограниченная география сбыта продукции. Высокие затраты на транспортировку в результате разрушений логистической инфраструктуры.	Расширение рынков сбыта промышленной продукции в едином экономическом пространстве РФ путём восстановления сети автомобильных и железных дорог на территории ДНР, а также использование возможностей Единого экономического пространства (ЕЭП).
Высокий износ основных фондов и нехватка собственных средств на их модернизацию и переоснащение.	Привлечение инвестиций в производство путём создания особых условий для инвесторов. Государственная поддержка технологического перевооружения субъектов деятельности, модернизации производства.
Остановка функционирования значительной части промышленных предприятий.	Восстановление промышленной инфраструктуры, за счёт инвестиций путём создания особых условий для инвесторов. Расширение рынков сбыта продукции с использованием возможностей ЕЭП путём восстановления логистической инфраструктуры.
Недостаточный уровень диверсификации производства.	Повышение уровня диверсификации производства и освоения новых видов продукции благодаря наличию высококвалифицированных кадров и развитому научно-техническому потенциалу и возможностям рынка ЕЭП.
Низкая инновационная активность отраслей промышленности.	Стимулирование инновационной активности субъектов деятельности в сфере промышленности путём использования интеграционных преимуществ.
Низкая инвестиционная привлекательность ПП.	Повышение инвестиционной привлекательности ПП путём создания особых условий для инвесторов.
Зависимость некоторых отраслей промышленности от импорта сырья, технологий и оборудования.	Сокращение зависимости промышленности от импорта сырья, технологий и оборудования путём использования возможностей рынка ЕЭП благодаря свободному перемещению товаров в процессе интеграции.
Нарушение цепочек создания ценности.	Конструирование новых цепочек создания ценности за счёт использования возможностей ЕЭП.
Снижение уровня квалификаций и компетенций работников, а также деградация института наставничества.	Возможность повышения квалификационного уровня работников путём привлечения квалифицированных кадров с общероссийского рынка благодаря свободному перемещению труда в ЕЭП.
Недостаточность взаимодействия науки и производства, низкий уровень внедрения результатов научных разработок.	Возможность открытия новых направлений взаимодействия государства, промышленного производства и науки в процессе интеграционных преобразований промышленности ДНР.

Следует отдельно подчеркнуть, что во внешней среде отечественных промышленных предприятий интеграционные преобразования экономики ДНР и порождаемые ими масштабные институциональные преобразования в совокупности с непрекращающимися активными военными действиями на территории региона породили двоякую ситуацию. С одной стороны, внешние условия сопряжены со значительными угрозами не только экономических потерь, но жизнеспособности предприятий в целом. С другой стороны, предполагают наличие и многообразие возможностей по эффективному встраиванию в российские цепочки создания ценности, выходу на новые рынки сбыта, вовлечению в систему государственного заказа, наращиванию объёмов производства и, как следствие, перспектив для устойчивого развития.

Соотношение слабых сторон и угроз позволяет выявить направления/меры усиления слабых сторон, нивелирования или снижения выявленных угроз в связи с ограниченными возможностями внутреннего потенциала промышленных предприятий. Сопоставление слабых сторон и угроз в период кризиса для формирования цели и этапных задач АКУ республиканских промышленных предприятий представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Сопоставление слабых сторон и угроз в период кризиса для формирования цели и этапных задач АКУ ПП Республики

<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
1	2
Значительные разрушения объектов промышленной инфраструктуры.	Угроза снижения темпов производства и реализации промышленной продукции в результате дальнейшего разрушения объектов промышленной и энергетической инфраструктуры.
Снижение темпов производства и реализации продукции.	Угроза потери потенциальных рынков сбыта промышленной продукции в результате дальнейшего разрушения объектов промышленной и логистической инфраструктуры.
Остановка функционирования значительной части ПП.	Угроза дальнейшего разрушения цепочек создания ценности с последующей остановкой промышленных предприятий – контрагентов.
Высокий износ основных фондов и нехватка собственных средств на их модернизацию.	Угроза дальнейшего разрушения объектов промышленной инфраструктуры. Угроза дальнейшего усиления технологического отставания ПП. Угроза дальнейшей потери конкурентоспособности промышленной продукции.

Продолжение таблицы 2.5

1	2
Ограниченная география сбыта продукции. Рост затрат на транспортировку в результате разрушений логистической инфраструктуры.	Угроза снижения темпов реализации промышленной продукции. Угроза потери потенциальных рынков сбыта продукции. Угроза дальнейшей потери конкурентоспособности промышленной продукции.
Недостаточный уровень диверсификации производства.	Угроза дальнейшей потери конкурентоспособности промышленных предприятий.
Низкая инновационная активность отраслей промышленности.	Угроза дальнейшего усиления технологического отставания промышленных предприятий. Угроза дальнейшей потери конкурентоспособности промышленной продукции.
Низкая инвестиционная привлекательность промышленных предприятий.	Угроза повышения рисков для потенциальных инвесторов в результате периодической активизации боевых действий.
Зависимость некоторых отраслей промышленности от импорта сырья, технологий и оборудования.	Угроза снижения темпов производства и реализации промышленной продукции без создания логистических цепочек поставок российского сырья, технологий и оборудования.
Нарушение цепочек создания ценности.	Угроза снижения темпов производства и реализации промышленной продукции без конструирования новых цепочек создания ценности за счёт использования возможностей российского рынка.
Снижение уровня квалификаций и компетенций работников, а также деградация института наставничества.	Угроза невосполнения дефицита квалифицированных работников без привлечения квалифицированных кадров с общероссийского рынка трудовых ресурсов благодаря свободному перемещению труда в процессе интеграции.
Недостаточность взаимодействия науки и производства, низкий уровень внедрения результатов научных разработок.	Угроза дальнейшего усиления технологического отставания промышленных предприятий. Угроза дальнейшей потери конкурентоспособности промышленной продукции.

Реализация вариантов формирования стратегических целей и этапных задач на разных этапах антикризисного управления промышленными предприятиями по результатам SWOT-анализа представлена в виде матрицы и приведена на рисунке 2.8.

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Факторы
Возможности	I этап Эффективное использование возможностей за счёт имеющегося внутреннего потенциала	III этап Использование возможностей внешней среды для нивелирования слабых сторон	Возможности
Угрозы	II этап Использование сильных сторон для снижения угроз	IV этап Усиление слабых сторон и нивелирование (или снижение) угроз.	Угрозы
	Сильные стороны	Слабые стороны	

Рисунок 2.8 – Матрица реализации вариантов формирования стратегических целей и этапных задач на разных этапах АКУ ПП

Таким образом, в результате исследований проведены стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды, диагностика проблем, адаптация и реализация технологии SWOT-анализа для целей АКУ ПП Донецкой Народной Республики.

В процессе исследования получил дальнейшее развитие организационно-методический подход к выполнению SWOT-анализа для целей АКУ ПП, основанный на использовании функциональной диагностики в разрезе отраслей промышленности, анализе внешнего и внутреннего потенциалов ПП, а также адаптированного алгоритма действий. Развитие подхода направлено на создание эффективного инструментария антикризисного управления промышленными предприятиями ДНР.

## 2.2. Методика оценки внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия

Методическое обеспечение формирования механизмов АКУ ПП базируется на обосновании целесообразности выбора изменений потенциалов ПП в качестве объекта АКУ, выполненном в первом разделе настоящего исследования, и предполагает формирование методики оценки внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия. Представление кризисного процесса как процесса, изменяющего состояние ПП под воздействием возникающих противоречий между внутренней и внешней средой, постоянно модифицирующего значения основных параметров потенциалов этих сред и имеющего непрерывный, динамичный, нестабильный, циклический характер (см. таблицу Б.7, Приложение Б), предполагает возникновение потребности в выполнении процедуры оценки его внутреннего и внешнего потенциала. Как показано выше, без такой оценки весьма проблематична организация эффективного АКУ ПП на различных по своим характеристикам стадиях кризисного процесса. Отказ от измерения, мониторинга и регулирования потенциала ПП неизбежно ведёт к кризису его состояния и результативности как следствию снижения стратегической конкурентоспособности и роста значений упущенной выгоды. Вопросы оценки для выявления, формирования и эффективного использования потенциала ПП актуализируются с ростом противоречий внешней и внутренней среды при ужесточении конкуренции на мировом рынке. При этом связь технологий оценки потенциала и трактовки его термина очевидна. Однако, несмотря на актуальность поставленных вопросов, в научной литературе до сих пор не выработано однозначного толкования термина «потенциал предприятия».

Проведённый анализ понятийно-терминологического аппарата исследования указывает на дефиниционное многообразие категории «потенциал»,

требующее дополнительного рассмотрения различных подходов к трактовке данного термина.

Термин «потенциал» происходит от латинского *potentia* и означает силу, возможности. В «Словаре иностранных слов» данный термин определяется как «совокупности имеющихся средств, возможностей в какой-либо области» [195].

Более развёрнутое толкование термина «потенциал» приводится в «Большой советской энциклопедии», который определяется как «средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определённой области» [27].

Исходя из двойственной природы термина «потенциал», в научной литературе он рассматривается с точки зрения двух основных направлений: через понятие «сила» его рассматривают как определённый вид деятельности или состояние, отличающееся определённой степенью напряженности. Через понятие «возможность» его рассматривают как совокупность средств, условий, обстоятельств для решения задач и достижения целей [200].

На основе этого ряд учёных определяют потенциал как предпосылку для развития или преодоления кризиса субъекта хозяйствования за счёт не только имеющихся в распоряжении ресурсов, но и неиспользованных, нереализованных возможностей. Для управления ресурсами необходимы специфические рычаги, которыми можно считать возможности предприятия [29].

В ходе анализа научных источников были выделены два основных подхода к оценке потенциала промышленного предприятия: «ресурсный» и «результативный». Одни авторы понимают под потенциалом количество, качество и структуру ресурсов, другие – потенциальные возможности системы.

Так, С. Н. Гнатюк трактует термин «потенциал» как совокупность имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, позволяющих организовать эффективное производство товаров и услуг с целью удовлетворения потребностей

рынка и обеспечения конкурентоспособного развития предприятия в меняющихся условиях внешней и внутренней среды [46].

В свою очередь, О. В. Власова считает, что содержание понятия «потенциал» заключается в интегральном отражении текущих и будущих возможностей экономической системы трансформировать входные ресурсы с помощью присущих её персоналу предпринимательских способностей в экономические блага и, таким образом, максимально удовлетворять корпоративные и общие интересы [36].

Так, ресурсный подход подразумевает оценку количества, качества и структуры имеющихся у промышленного предприятия ресурсов. Из этого следует, что чем больше ресурсов у промышленного предприятия и чем выше их качество, тем выше его ресурсный потенциал. Ресурсный потенциал является первичным фактором реализации экономического потенциала, а также важным и начальным этапом его развития [95].

«Результативный» подход подразумевает оценку достигнутого результата, а также эффективность использования ресурсов в процессе его достижения, т. е. ресурсы рассматриваются не сами по себе, а с точки зрения того, какой объём продукции из них можно произвести [40].

Двойственность подхода к трактовке термина «потенциал» из-за лингвистических особенностей перевода на русский язык, выделяет и Л. В. Волков. Он также отмечает, что в некоторых работах последнего времени потенциал рассматривается как «совокупная способность предприятия осуществлять производственно-хозяйственную деятельность, выпускать продукцию, удовлетворять запросы населения, общественные потребности, обеспечивая развитие производства и потребления» [38].

Эквивалентным методологическим подходом к трактовке термина «потенциал», кроме двух названных, отдельные авторы считают функциональный подход [77, с. 661]. Следует отметить, что в этом случае при результативном подходе производственный потенциал отождествляется с производственной мощностью, при ресурсном – с совокупностью ресурсов без учёта степени их



взаимосвязей и степени участия в производственном процессе, при функциональном – с возможностями предприятия.

Однако трактовки термина «потенциал», в рамках названных подходов, с точки зрения формирования эффективных механизмов АКУ ПП, представляются недостаточно корректными и методологически выдержанными.

Под потенциалом промышленного предприятия в контексте АКУ ПП будем понимать максимально возможную степень достижения целей его деятельности в реальных или реально возможных условиях кризисного процесса в настоящем или будущем периодах путём эффективного использования совокупности имеющихся у него ресурсов и возможностей.

При этом эффективное использование ресурсов предполагает исследование кризисогенных факторов, влияющих на формирование потенциала во внутренней среде промышленного предприятия, а возможностей – во внешней (рисунок 2.9).

Рисунок 2.9. иллюстрирует формирование потенциала предприятия под влиянием внутренних и внешних факторов развития или преодоления кризиса. В составе внутренних факторов выделены: технологии, ресурсы, персонал, корпоративная культура, организационная структура. Среди внешних факторов кризиса выделены управляемые факторы внешней микросреды и неуправляемые факторы внешней макросреды. К управляемым факторам отнесены возможности эффективного взаимодействия с покупателями, поставщиками, посредниками, контактными аудиториями, собственниками, инвесторами, конкурентами.

Потенциал ПП является сложной комплексной категорией, так как его возможности, источники и ресурсы имеют разную природу происхождения и выполняют различные функции, направленные на достижение поставленной цели. Стоит отметить, что наиболее эффективную его реализацию обеспечивают не только функционирование, но и экономическое развитие ПП как системы.

Исходя из этого, потенциал ПП необходимо рассматривать также с позиций его экономического развития, что, в свою очередь, напрямую зависит от количества и качества возникающих на предприятии кризисов, а также от эффективности АКУ.



Рисунок 2.9 – Структурно-логическая схема воздействия факторов на потенциал предприятия [составлено автором]

Управление развитием потенциала ПП, как правило, связано с выбором эффективных стратегий в соответствии с определёнными условиями среды [96]. В этой связи для анализа потенциала ПП в контексте АКУ наиболее комплексной и достоверной представляется оценка экономического потенциала. С целью раскрытия сущности понятия «экономический потенциал» проведём анализ имеющихся литературных источников, раскрывающих подходы к определению понятия экономического потенциала ПП (таблица Д.4, Приложение Д). Как видно из приведенной таблицы, основными составляющими термина «экономический потенциал» являются:

- совокупность имеющихся у промышленного предприятия ресурсов;
- совокупность возможностей во внешней и внутренней среде промышленного предприятия;
- эффективность использования имеющихся ресурсов с целью достижения поставленных целей промышленного предприятия;
- эффективность использования имеющихся возможностей с целью достижения поставленных целей промышленного предприятия;
- создание условий для выживания и устойчивого развития промышленного предприятия;
- субпотенциалы являются составными элементами экономического потенциала.

Также из выполненного анализа литературных источников следует, что, как и к определению термина «потенциал», к определению термина «экономический потенциал» существует два основных подхода: ресурсный и результативный.

Ресурсный подход к оценке экономического потенциала имеет большое распространение среди исследователей. В разрезе оценки экономического потенциала его можно разделить на два основных направления. В рамках первого направления ресурсы рассматриваются как отдельные, невзаимосвязанные элементы, участвующие в осуществлении хозяйственной деятельности промышленного предприятия. В рамках

второго – в совокупности, и оценка производится не от их количества, а от количества товаров и услуг, которые можно произвести посредством использования имеющихся у предприятия ресурсов, с целью достижения определённых финансовых результатов. На основе данной позиции ряд современных авторов выработал концепцию результативного подхода к оценке экономического потенциала ПП.

В свою очередь, в рамках результативного подхода к оценке экономического потенциала современными учёными выделяются также два основных направления. В рамках первого направления оценивается способность промышленного предприятия осваивать и перерабатывать ресурсы в процессе производства товаров и услуг с целью получения определённого результата. В рамках второго направления также оценивается способность промышленного предприятия осваивать и перерабатывать ресурсы в товары и услуги, но конечной целью данных процессов и, как следствие, основным критерием оценки является прибыль, то есть происходит оценка конечных результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Обзор вышеизложенных подходов к оценке экономического потенциала ПП представлен в таблице 2.6.

Анализ научно-методических подходов, приведенных в таблице 2.6, позволил сделать вывод, что на данный момент сложилась устойчивая тенденция на смещение в определении экономического потенциала от ресурсного подхода к результативному. Это в первую очередь объясняется тем, что для современного ПП более важным показателем выступают не столько имеющиеся в его распоряжении ресурсы, сколько эффективность их использования и полученный результат в ходе достижения стоящих перед ним целей и задач.

Для достижения целей и задач антикризисного управления смещение предпочтений в пользу результативного подхода является тем более оправданным.

Таблица 2.6 – Научно-методические подходы к оценке экономического потенциала предприятия [составлено на основе анализа источников [127; 200; 204; 223]]

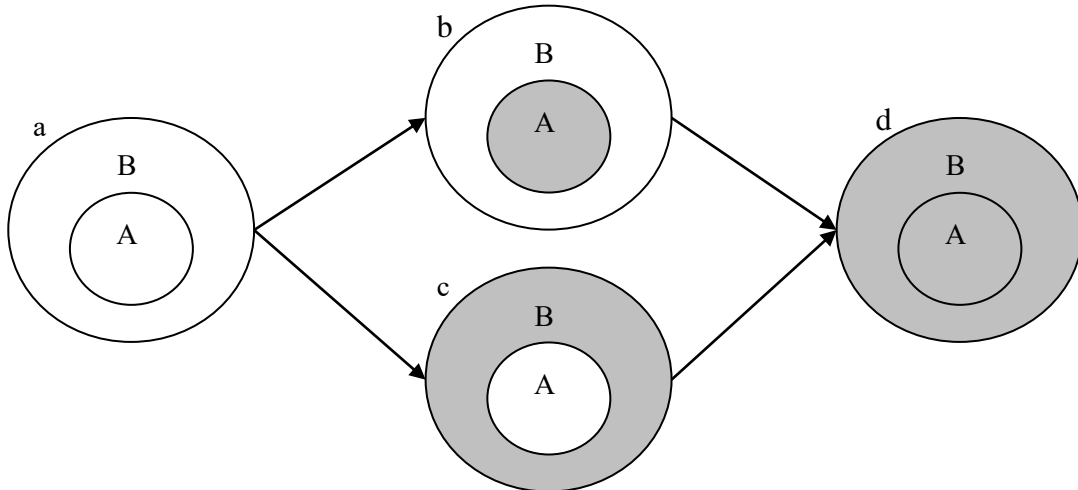
Научный подход	Сущность экономического потенциала	Инструменты экономического потенциала
Ресурсный подход	«Совокупность качественных и количественных характеристик имеющихся у промышленного предприятия ресурсов».	«Натуральные и стоимостные показатели качества и количества имеющихся ресурсов».
Ресурсно-целевой подход	«Совокупность качественных и количественных характеристик имеющихся у промышленного предприятия ресурсов и возможностей для выпуска продукции».	«Натуральные и стоимостные показатели качества, количества и движения имеющихся ресурсов».
Результативный подход в разрезе целевой эффективности	«Возможность промышленного предприятия выполнять поставленные цели и задачи при использовании имеющихся ресурсов и возможностей».	«Натуральные и стоимостные показатели качества, количества и движения имеющихся ресурсов».
Результативный подход в аспекте целевой эффективности	«Способность совокупности ресурсов предприятия как системы выполнять поставленные перед ним цель и задачи».	«Натуральные и стоимостные показатели качества, количества и движения имеющихся ресурсов. Показатели результативности и эффективности использования имеющихся ресурсов».

Сама логика антикризисного управления подсказывает, что для преодоления кризисогенных факторов необходимым, но недостаточным условием является наличие внушительных объёмов, соответствующего качества и даже сбалансированности структуры ресурсов, если они не могут реализовать возможности предприятия для достижения цели – обеспечения равновесия внутренней и внешней среды.

Не умаляя значимости рассмотренных подходов к оценке экономического потенциала, представляется целесообразным с позиций АКУ обосновать развитие результативного подхода, основанное на представлении кризиса как результата возникающих противоречий между внутренней и внешней средой ПП.

В рамках исследования ПП рассматривается как система, сохраняющая равновесие за счёт противодействия нарушающим это равновесие внешним и внутренним факторам. Отсутствие возможности у предприятия для такого

противодействия приводит к изменениям внутреннего и/или внешнего потенциала, что, в свою очередь, является предпосылкой возникновения противоречий между ними. Варианты противоречий между внутренней и внешней средой представлены на рисунке 2.10.



- А – потенциал внутренней среды промышленного предприятия;  
 В – потенциал внешней среды промышленного предприятия;  
 а – отсутствие противоречий;  
 б – противоречия, возникающие в результате снижения внутреннего потенциала;  
 с – противоречия, возникающие в результате снижения внешнего потенциала;  
 д – противоречия, как результат снижения внешнего и внутреннего потенциалов.

Рисунок 2.10 – Структурно-аналитическая схема вариантов возникновения противоречий между внутренней и внешней средой промышленного предприятия в результате развития кризисного процесса [составлено автором]

Рисунок 2.10 демонстрирует варианты противоречий между внутренней и внешней средой (b; c; d), которые возникают при изменении (преимущественно сокращении) потенциала внутренней и/или внешней среды предприятия, а также вариант сохранения равновесия системы, т.е. отсутствия противоречий внутренней и внешней среды предприятия при сохранении константы его потенциала (a).

Частным случаем сохранения равновесия является вариант симметричного и синхронного изменения внутреннего и внешнего потенциалов, при котором

противоречия не проявляются. Однако вероятность возникновения такого события ничтожно мала и не может повлиять на логику рассуждений.

Получивший развитие в рамках исследования результативный подход, модификация которого представлена как равновесно-результативный подход, позволяет использовать оценку экономического потенциала как индикатор глубины кризисного процесса.

Для более глубокого анализа сущности экономического потенциала ПП рассмотрим его субпотенциалы (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Основные субпотенциалы входящие в показатель экономического потенциала промышленного предприятия [составлено на основе анализа источников [44; 53; 59; 68; 161; 200]]

Субпотенциалы	Характеристика субпотенциалов
Финансовый	Рассматривается через совокупность собственных и заёмных денежных средств, резервов и резервных фондов ПП. Также ряд учёных включает в данный субпотенциал отдельные характеристики финансового состояния ПП, такие как: ликвидность, фондоёмкость, фондоотдача и т.д. Оценка данных показателей применяется при учёте специфических условий хозяйствования, в том числе нестабильности внутренней и внешней среды хозяйствующего субъекта.
Трудовой	В рамках внешней среды ПП – это количество трудоспособного населения, уровень его квалификации и образования, уровень смертности и рождаемости, трудовое законодательство, уровень миграции и т.д. В рамках внутренней среды ПП – это количество сотрудников ПП, а также вся необходимая информация по ним.
Инвестиционный	Количество свободных денежных средств, которые ПП может вложить в активы с целью получения прибыли, а также количество активов с положительной доходностью, соответствующих всем требованиям для инвестирования. При этом инвестиционный потенциал представляет комплексную экономическую характеристику хозяйствующего субъекта, осуществляющего инвестиционную деятельность.
Инновационный	Совокупность характеристик ПП, определяющих её способность по созданию, внедрению и распространению новых идей, технологий и продуктов.
Организационно-управленческий	Представляет собой совокупность теоретических знаний, практического и жизненного опыта, индивидуальных особенностей и, как следствие, их синергетического эффекта в процессе деятельности конкретных специалистов, осуществляющих функции управления на ПП.
Производственный	Эффективность использования ресурсов ПП в процессе производственной деятельности с целью достижения максимальной прибыли.
Маркетинговый	Граничные возможности системы в сфере выпуска и продвижения на рынок определённого объёма продукции, по качеству и ассортименту соответствующих параметрам платёжеспособного спроса потребителей.

Оценка экономического потенциала как индикатора глубины кризисного процесса имеет ряд существенных преимуществ. Во-первых, позволяет выявить признаки развития кризисного процесса на ранних стадиях его формирования, что обеспечивает оперативность антикризисных управленческих решений. Во-вторых, позволяет сформировать комплексную разностороннюю оценку текущего и перспективного состояния предприятия в период кризисного процесса, что обеспечивает эффективность этих решений. В-третьих, позволяет корректно сопоставить различные предприятия из различных отраслей, на различных территориях, что обеспечивает гибкость этих решений.

Поскольку «экономический потенциал промышленного предприятия» представляет собой совокупность субпотенциалов, то и его оценку целесообразно осуществлять на основе показателей этих субпотенциалов. Традиционные и современные методы оценки экономического потенциала ПП на основе субпотенциалов представлены в таблицах 2.8, 2.9.

Таблица 2.8 – Традиционные методы оценки экономического потенциала ПП [составлено на основе анализа источников [44; 53; 59; 68; 161; 200]]

Методы	Суть метода
Методы оценки рыночной стоимости предприятия	Включает три основных подхода: - доходный. Экономический потенциал оценивается как результаты финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия; - рыночный. Экономический потенциал оценивается посредством сравнения рыночной цены промышленного предприятия с аналогами; - имущественный. Экономический потенциал оценивается посредством анализа имущества ПП, а также затрат на его формирование и функционирование как в процессе производственной деятельности, так и на период простоя.
Методика комплексной рейтинговой оценки	Методика состоит из двух этапов: - сбор, группировка и анализ данных о финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия с целью определения основных результатов его деятельности и показателей, имеющих на них наибольшее влияние; - расчёт итогового показателя рейтинговой оценки на основе сравнения предприятий по рассчитанным показателям с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по сравнительным показателям.
Методика оценки финансовой деятельности предприятия	Экономический потенциал предприятия оценивается с точки зрения его финансового состояния: - оценка происходит посредством методов анализа его основных фондов и финансовой деятельности предприятия; - включает в себя обоснование выбора определённых методов, инструментов и коэффициентов оценки основных фондов и финансовой деятельности ПП.



Таблица 2.9 – Современные методы оценки экономического потенциала ПП на основе субпотенциалов [составлено на основе анализа источников [44; 53; 59; 68; 161; 200]]

Субпотенциалы и их составляющие	Суть методики оценки экономического потенциала предприятия
Производственный; финансовый.	Проведение экспресс-оценки на основе ряда показателей производственной и финансовой деятельности предприятия, затем применение балльного метода.
Трудовой; финансовый; производственный; инновационный; организационно- управленческий; инвестиционный.	Проведение экспресс-оценки отдельных субпотенциалов предприятия, включая определение предельных показателей параметров. Экономический потенциал оценивается как сумма всех его субпотенциалов.
Производственный; финансовый.	Проведение комплексной оценки производственной и финансовой деятельности предприятия, в том числе балльным и экспертным методами.
Производственный; трудовой; финансовый; инновационный.	Оценка потенциальной возможности выпуска продукции посредством анализа и расчёта необходимых ресурсов для производства одной условной единицы конкретного вида товаров или услуг. Оценка производится как в совокупности, так и по каждому субпотенциалу отдельно.
Трудовой; производственный; финансовый; инновационный.	Оценка проводится за счёт группировки, обобщения и усреднения ряда показателей деятельности предприятия.
Финансовый.	Для оценки экономического потенциала предприятия используются только суммарные показатели его финансовой деятельности и его финансового состояния.
Производственно- маркетинговый; трудовой; инновационный; финансовый; инвестиционный.	Экономический потенциал предприятия оценивается при помощи индикаторов финансовой деятельности и финансового состояния предприятия, на основе системы неравенств, построенной на золотом правиле экономики предприятия.
Финансовый; производственный.	Оценка использования экономического потенциала промышленного предприятия проводится на основе метода использования структурно-целевого анализа и системы расчёта структурных коэффициентов хозяйственной деятельности с применением форм бухгалтерской отчётности.

Для оценки экономического потенциала ПП следует определить основные критерии его оценки в соответствии с условиями функционирования ПП. Также стоит отметить, что критерии оценки экономического потенциала будут

отличаться в зависимости от факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на его деятельность.

На основе факторов внутренней и внешней среды, оказывающих наибольшее влияние на систему функционирования промышленного предприятия и, как следствие, на его экономический потенциал, нами были выделены следующие критерии оценки экономического потенциала на основе его субпотенциалов. Критерии оценки экономического потенциала промышленного предприятия при учёте влияния на него факторов внутренней среды представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Критерии оценки экономического потенциала промышленного предприятия при учёте влияния на него факторов внутренней среды [составлено на основе анализа источников [44; 53; 59; 68; 161; 200]]

Наименование субпотенциалов	Показатели
Финансовый	Финансовая деятельность. Доходы и расходы. Финансовое состояние и стабильность. Сальдо. Фонд оплаты труда. Соотношение цены на товары и услуги и среднеотраслевой цены. Показатели ликвидности. Доля рынка и возможности предприятия по сбыту. Количество ресурсов и их потери.
Трудовой	Численность персонала предприятия. Фонд оплаты труда. Структура персонала. Компетентность персонала. Показатели оценки качества персонала. Трудоёмкость. Уровень мотивации.
Инновационный	Результаты собственных научно-технических разработок. Количество приобретённых научно-технических разработок. Возможности по привлечению внешних научно-технических разработок. Доля инноваций в объёме продукции.
Организационно-управленческий	Мотивация. Эффективность методов и стиля управления. Организационная структура.
Производственный	Количество оборудования. Доля оборудования, задействованного в основном производственном процессе. Состав технологий. Качество технологий. Процент простаивающего оборудования. Степень морального устаревания. Степень физического износа. Номенклатура, ассортимент и качество производимых товаров и услуг. Себестоимость производимых товаров и услуг. Конкурентоспособность производимых товаров и услуг. Коэффициент использования материалов. Материалоотдача продукции.
Маркетинговый	Эффективность анализа рынка. Наличие и состав. Условия применения.

Критерии оценки экономического потенциала ИП при учёте влияния на него факторов внешней среды представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Критерии оценки экономического потенциала ПП при учёте влияния на него факторов внешней среды

Наименование составляющих	Показатели
Финансовый	Степень финансирования государством. Налоговые льготы в отрасли. Перспективы государственного заказа. Уровень инфляции. Уровень инфраструктуры. Уровень развития государства.
Трудовой	Численность и структура населения. Уровень миграции и эмиграции. Затраты государства на социальную сферу. Перспективы социального развития.
Инвестиционный	Степень поддержки ПП со стороны государства. Инвестиционная привлекательность ПП, региона, государства. Условия выдачи кредитов ПП. Количество и качество направлений для инвестиций.
Инновационный	Наличие и уровень развития научно-технической инфраструктуры, степень финансирования НИОКР, количество патентов по отрасли в государстве.
Производственный	Степень развития законодательства в сфере производства. Возможность ПП осуществлять ВЭД. Соотношение экспорта и импорта продукции. Перспективы развития ПП. Объём выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Возможности хранения продукции. Уровень развитости логистики.
Маркетинговый	Количество и качество потенциальных клиентов. Возможности для осуществления торговли в государстве и регионе. Условия взаимодействия торговли и предприятий. Расстояние до потенциальных потребителей. Культурное и религиозное разнообразие в регионе. Степень развития законодательства в сфере торговли.

Следует также отметить, что нарушение устойчивости промышленного предприятия как системы может быть вызвано как негативными, так и позитивными факторами как внутренней, так и внешней среды (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Примеры нарушения устойчивости ПП под влиянием позитивных и негативных факторов внутренней и внешней среды

Среда	Внутренняя	Внешняя
Фактор	Негативный	Позитивный
Субпотенциал	Трудовой	Маркетинговый
Частный показатель	Уровень мотивации	Количество и/или качество потенциальных клиентов.
Изменение субпотенциала	Снижение	Рост
Последствия	ПП не рассматривается квалифицированным персоналом в качестве предпочтительного места работы, что ведёт к утрате его конкурентных преимуществ.	ПП не в состоянии обеспечить в полном объёме выполнение заказов клиентов.
Центр ответственности	Отдел кадров	Отдел продаж
Ключевой индикатор нарушения устойчивости ПП	Увеличение процента текучести квалифицированных кадров.	Увеличение количества и объёма невыполненных заказов.

Исследуя изменение экономического потенциала ПП как совокупность изменений его ресурсов и возможностей, способную вызывать возникновение кризисной ситуации, необходимо рассматривать каждую составляющую экономического потенциала не изолированно саму по себе, а в системе.

Взаимодействуя между собой в единой системе, изменения компонентов экономического потенциала ПП создают эффект синергии, который нельзя игнорировать, невозможно определить как сумму эффектов от функционирования отдельных составных частей, но который может быть оценен путём применения метода экспертных оценок. Матрица вероятностей и последствий возникновения кризисной ситуации в результате изменений субпотенциалов представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Матрица вероятностей и последствий возникновения кризисной ситуации в результате изменений субпотенциалов

Качественная оценка вероятности возникновения кризисной ситуации	Количественная оценка вероятности возникновения кризисной ситуации	Масштаб последствий возникновения кризисной ситуации				
		1	2	3	4	5
Достоверно	5	5	10	15	20	25
Вероятно	4	4	8	12	16	20
Возможно	3	3	6	9	12	15
Маловероятно	2	2	4	6	8	10
Крайне маловероятно	1	1	2	3	4	5

Оценка вероятности наступления кризисной ситуации в результате изменений субпотенциалов приведена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка вероятности наступления кризисной ситуации в результате изменений субпотенциалов

Невысокая вероятность (прогноз изменений потенциала)	Средняя вероятность (незначительные изменения потенциала)	Высокая вероятность (значительные изменения потенциала)	Крайне высокая вероятность (критические изменения потенциала)
1–5	6–10	11–15	16–25

Параметры формирования методики оценки субпотенциалов внутреннего и внешнего потенциала ПП представлены на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – Параметры методики оценки потенциалов ПП в разрезе субпотенциалов [составлено автором]

Оценка потенциалов ПП в разрезе субпотенциалов согласно представленной методике осуществляется в три этапа: подготовительный, расчётно-аналитический, расчётно-синтетический. В основу предложенной методики положены авторский равновесно-результативный подход, который построен на изыскании возникающих противоречий между внутренней и внешней средой предприятия в процессе развития кризисной ситуации, а также резервов и возможностей для восстановления равновесия предприятия как системы, деление потенциала на субпотенциалы, оценка изменений субпотенциалов, учёт синергетического эффекта от влияния изменений субпотенциалов на развитие кризисной ситуации.

Использование сформированной методики оценки внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия в практике организации АКУ позволит обосновать мероприятия по корректировке модели поведения ПП в зависимости от уровня изменений каждого субпотенциала для обеспечения оперативного принятия управленческих антикризисных решений, направленных на противодействие внешним и внутренним вызовам и угрозам.

2.3. Анализ и оценка внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия в контексте антикризисного управления (на примере ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод»)

В рамках аналитического и методического обеспечения формирования механизмов АКУ ПП Республики представляется целесообразным проведение оценки внешнего и внутреннего потенциалов этих предприятий на основе предложенной ранее методики. В этой связи необходимым и оправданным является выбор объекта проведения оценки. В рамках исследования с этой целью

выбрано промышленное предприятие Общество с ограниченной ответственностью «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» (далее – ООО «НПО «ЯМЗ»). Выбор обусловлен рядом факторов:

- ООО «НПО «ЯМЗ» относится к перерабатывающей промышленности, составляющей более 50 % от объёма реализации продукции промышленными предприятиями ДНР;

- ООО «НПО «ЯМЗ» является машиностроительным предприятием, при этом машиностроение выступает одним из базовых видов экономической деятельности в ДНР;

- машиностроительные предприятия выступают ключевыми потребителями продукции металлургии и металлообработки, находясь в одной цепочке создания ценности с предприятиями коксохимической и добывающей промышленности;

- продукция машиностроительного комплекса ДНР ориентирована на потребности базовых отраслей промышленности: угольной, металлургической, энергетической, агропромышленного комплекса, транспортного комплекса, сферы услуг и товаров народного потребления;

- машиностроительный комплекс ДНР является одним из лидеров по объёму экспорта промышленной продукции;

- ООО «НПО «ЯМЗ» является «одним из крупнейших промышленных предприятий ДНР..., доля которого в общем объёме реализации продукции машиностроения в 2019 г. составила около 12 %» [150].

Таким образом, ООО «НПО «ЯМЗ», являясь одним из крупнейших предприятий региона, выступает представителем одной из наиболее важных для экономики ДНР отраслей промышленности.

Анализ потенциала ООО «НПО «ЯМЗ» целесообразно начать с анализа частных критериев и факторов, оказывающих влияние на его субпотенциалы.

Так, с целью оценки финансового субпотенциала внутренней среды анализируемого ПП интерес представляет исследование динамики таких

ключевых показателей деятельности, как финансовый результат деятельности (рисунок 2.12), объём доходов (рисунок 2.13) и расходов (рисунок 2.14) предприятия.

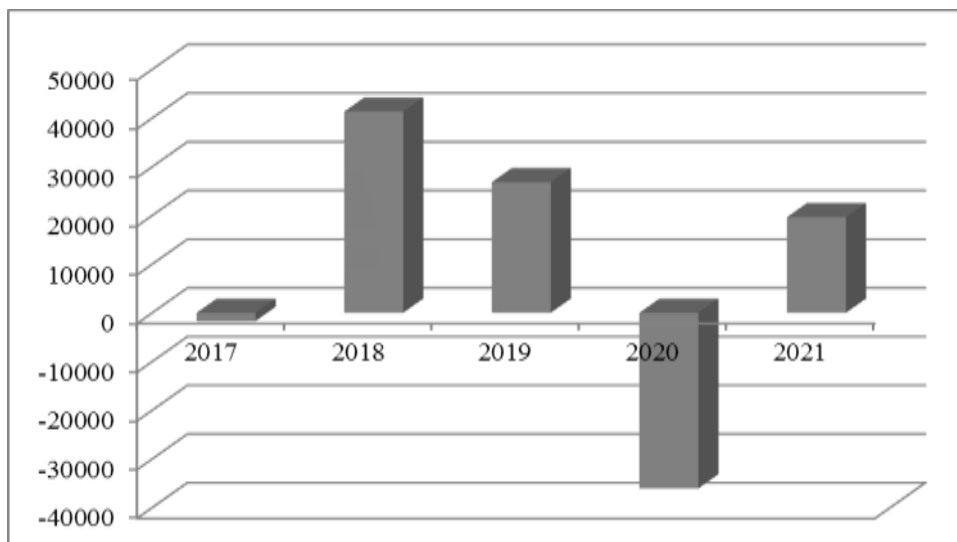


Рисунок 2.12 – Динамика финансового результата от операционной деятельности ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг., тыс. руб. [составлено автором]

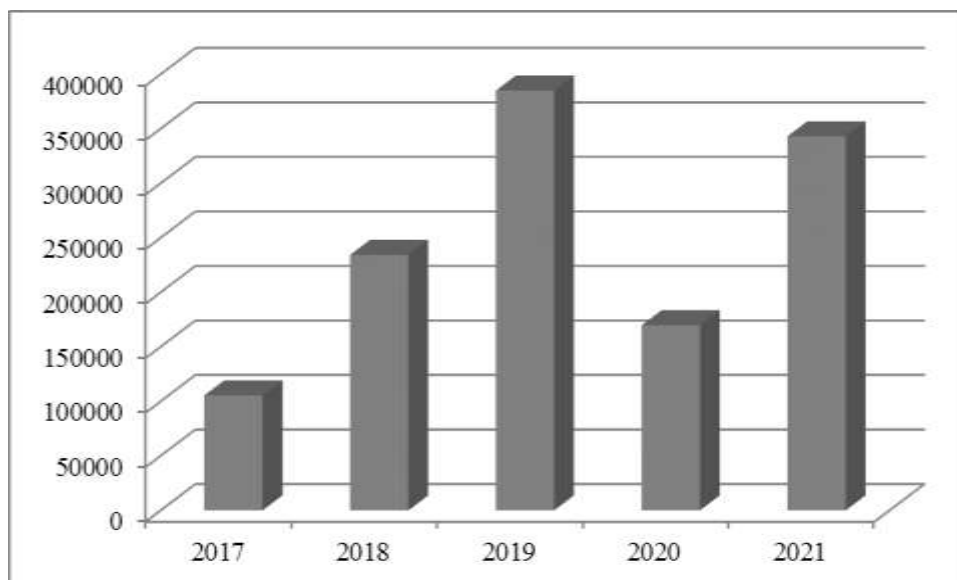


Рисунок 2.13 – Динамика чистого дохода от реализации продукции (товаров, работ, услуг) ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг., тыс. руб. [составлено автором]



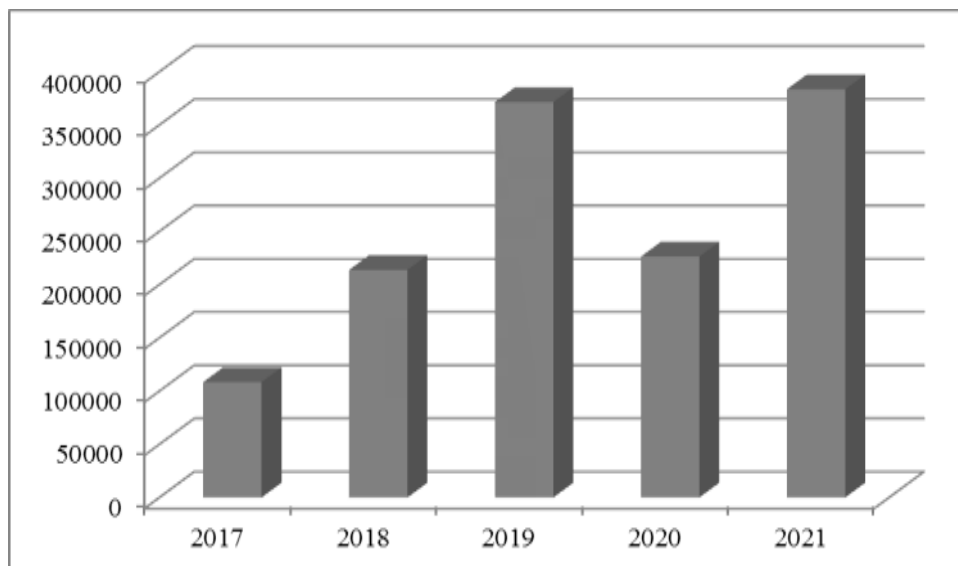


Рисунок 2.14 – Динамика операционных расходов ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг., тыс. руб. [составлено автором]

Как видно из рисунка 2.12, динамика показателя финансового результата от операционной деятельности анализируемого ПП характеризуется значительными колебаниями. Так, рост показателя сменяется значительным спадом, а прибыль сменяет убыток. Очевидно, что динамика финансового результата связана с колебаниями доходов и расходов, приведенных на рисунках 2.13 и 2.14 соответственно.

Как видно из рисунков 2.13 и 2.14, показатели доходов и расходов предприятия имеют схожую динамику, что свидетельствует о том, что их значительные колебания вызваны изменениями объемов производства и реализации.

Из анализа финансового потенциала можно сделать вывод о значительных колебаниях ключевых показателей, отражающих результаты деятельности предприятия, вызванных динамикой объемов производства и реализации машиностроительной продукции.

Оценка трудового потенциала может быть осуществлена путём анализа численности персонала (рисунок 2.15), фонда оплаты труда (рисунок 2.16) и структуры персонала предприятия (рисунок 2.17).

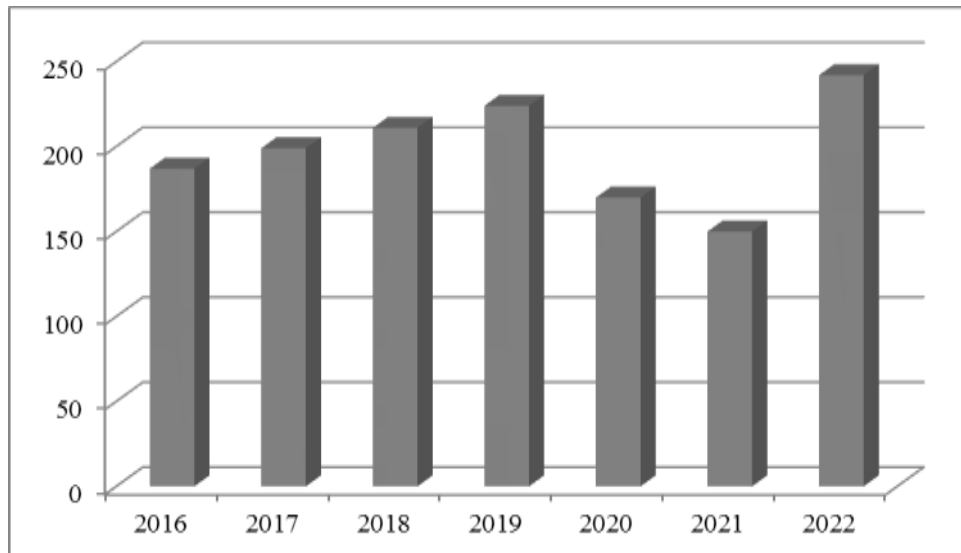


Рисунок 2.15 – Динамика среднесписочной численности работников ООО «НПО «ЯМЗ» за 2016–2022 гг., чел. [составлено автором]

Как видно из графика рисунка 2.15, среднесписочная численность персонала предприятия также имела тенденцию к сокращению в 2020–2021 гг. При этом если такое сокращение в 2020 г. может быть объяснено снижением объёмов выпускаемой продукции, в то в 2021 г. оно произошло на фоне восстановления объёмов. В 2022 г. среднесписочная численность работников анализируемого ПП возросла и составила 242 чел. Аналогичные изменения можно наблюдать и в динамике фонда оплаты труда (рисунок 2.16).

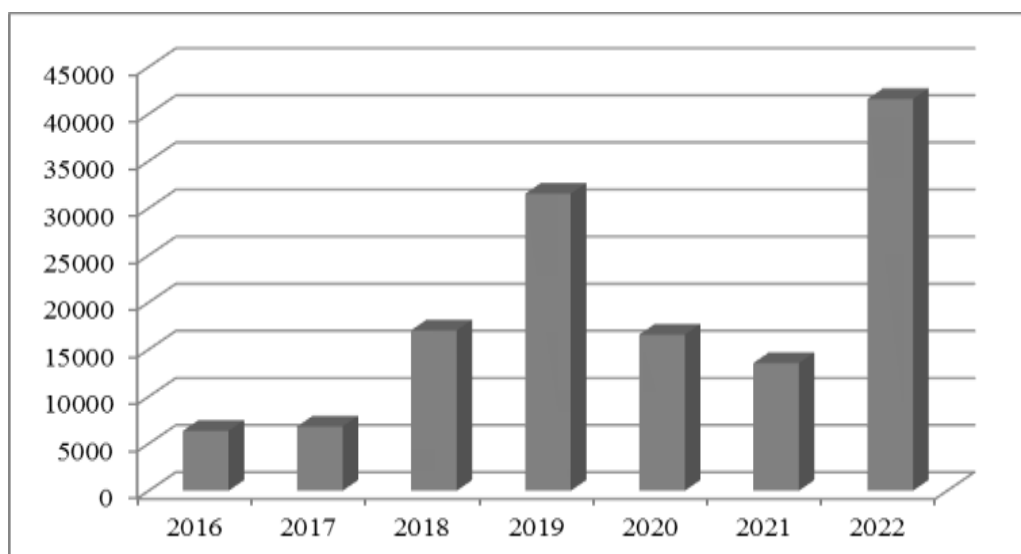


Рисунок 2.16 – Динамика фонда оплаты труда ООО «НПО «ЯМЗ» за 2016–2022 гг., тыс. руб. [составлено автором]

Как видно из рисунка 2.16, фонд оплаты труда анализируемого ПП стремительно увеличивался на отрезке времени с 2016 г. по 2019 г. Динамика данного показателя закономерно обусловлена ростом численности персонала предприятия, а также изменением среднего уровня оплаты труда, который за данный период вырос с 6 тыс. руб. до 9 тыс. руб.

Падение фонда оплаты труда в 2020–2021 гг. вызвано значительным снижением численности персонала, а революционный рост в 2022 г. связан с увеличением как численности персонала, так и среднемесячной заработной платы до 14,3 тыс. руб.

Анализ структуры персонала предприятия позволил сделать вывод, что в разные периоды доля управленческого персонала колебалась в пределах 11–15 % от среднесписочной численности, а доля производственного персонала – в пределах 89–85 % (рисунок 2.17).

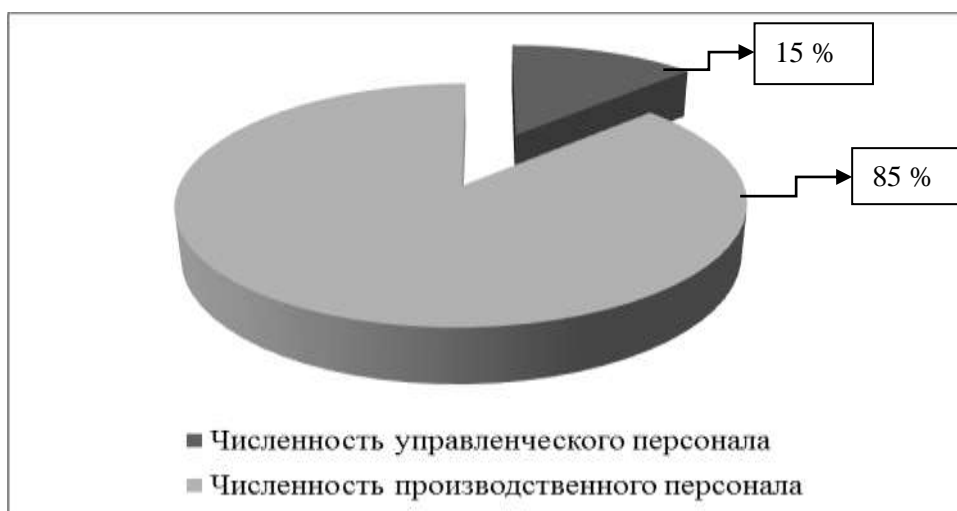


Рисунок 2.17 – Соотношение управленческого и производственного персонала предприятия, % [составлено автором]

Таким образом, можно говорить о динамических изменениях трудового субпотенциала предприятия. Об этом свидетельствуют изменения его ключевых количественных характеристик, приведенных в виде графиков. Так, численность персонала предприятия за анализируемый период имела колебательный характер,

а тенденция к росту численности, наблюдаемая до 2019 г., сменилась тенденцией к сокращению.

При этом возвращение количественных характеристик трудового потенциала в 2022 г. до уровня 2019 г. не может быть воспринято как его полное восстановление. Так, по данным [228, с. 20], ранее на заводе трудилось 2000 чел., что более чем в 8 раз превышает показатели 2022 г. При этом, «мировой финансовый кризис 2008–2009 гг., отразившись на объеме спроса на продукцию машиностроения, привел к снижению численности персонала до 968 (в 2008 г.) и 838 (в 2009 г.)» [207, с. 186]. Таким образом, показатели кризисных лет превышают показатели 2022 г. практически в 4 раза.

Из вышеизложенного следует, что текущий уровень трудового потенциала значительно ниже, чем его уровень до 2014 г.

Анализ факторов, оказывающих влияние на уровень инновационного потенциала, позволил сделать вывод, что анализируемое ПП, являясь научно-производственным объединением, имеет существенный потенциал для внутренних научно-исследовательских разработок. В то же время имеющиеся возможности в период с 2016 по 2022 г. использовались в недостаточной мере, что связано со снижением платёжеспособного спроса на продукцию машиностроения по отношению к периоду до 2014 г. Также следует отметить, что в работе [22, с. 209] фиксируется высокий уровень компетентности персонала ООО «НПО «ЯМЗ», а также оценивается применяемая система поощрения рационализаторства. Это может свидетельствовать о существовании возможности у анализируемого предприятия активизировать инновационную деятельность и оперативно восстановить инновационный потенциал, инновационную деятельность до уровня, предшествующего 2014 г.

При анализе организационно-управленческого субпотенциала исследуемого ПП интерес представляет оценка его организационной структуры и корпоративной культуры, а также оценка степени применения передовых технологий менеджмента. Ссылаясь в этом вопросе на результаты профильного исследования [22, с. 209], укажем, что в нём высоко оценены как организационная

структура, так и корпоративная культура; также отмечается высокая степень применения передовых технологий менеджмента. В то же время автор указанного исследования отмечает низкое методическое обеспечение процессов обоснования и реализации решений, что, на наш взгляд, требует формирования соответствующего инструментария.

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно высоком организационно-управленческом субпотенциале, который может быть значительно усилен посредством формирования и реализации эффективного механизма антикризисного управления.

Анализ производственного потенциала, как было обосновано ранее, целесообразно проводить на основе данных об уровне загрузки производственных мощностей, уровне износа основных средств, а также себестоимости готовой продукции.

По состоянию на 2022 г. уровень загрузки производственных мощностей анализируемого ПП составляет порядка 30 %, что на 15 % ниже среднего показателя по отрасли. Очевидно, что производственные мощности предприятия позволяют производить гораздо больший объём продукции, т.е. производственный потенциал предприятия используется не в полном объёме.

Анализ качественного состава оборудования свидетельствует, что его физический износ на начало 2020 г. составляет порядка 70 % (рисунок 2.18).

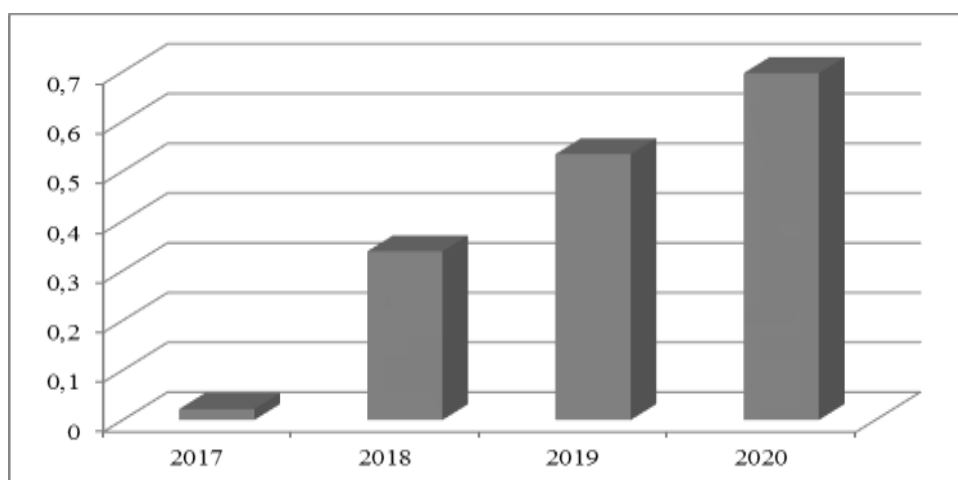


Рисунок 2.18 – Динамика уровня износа основных средств ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2020 гг. (на начало года), % [составлено автором]

Как видно из рисунка 2.18, значительных инвестиций в основной капитал за анализируемый период произведено не было, в результате чего наблюдается пикирующее снижение стоимости основных средств и, как следствие, рост уровня их износа.

Динамика операционных расходов, приведенная ранее (см. рисунок 2.14), во многом определяется динамикой себестоимости реализованной продукции (рисунок 2.19). Изменение динамики себестоимости, как и изменение динамики операционных расходов, практически в точности дублируют изменение динамики доходов, в результате чего был сделан вывод об их обусловленности изменениями динамики объёмов производства и реализации продукции предприятия.

Таким образом, анализируемое ПП обладает значительными производственными мощностями, которые не использует в полной мере, о чём свидетельствует уровень загрузки производственных мощностей. При этом само оборудование и основные средства предприятия характеризуются значительным уровнем физического износа, а динамика их стоимости свидетельствует об отсутствии значимых инвестиций в приобретение нового оборудования, что позволяет на основании косвенных данных сделать вывод и о моральном износе оборудования предприятия.

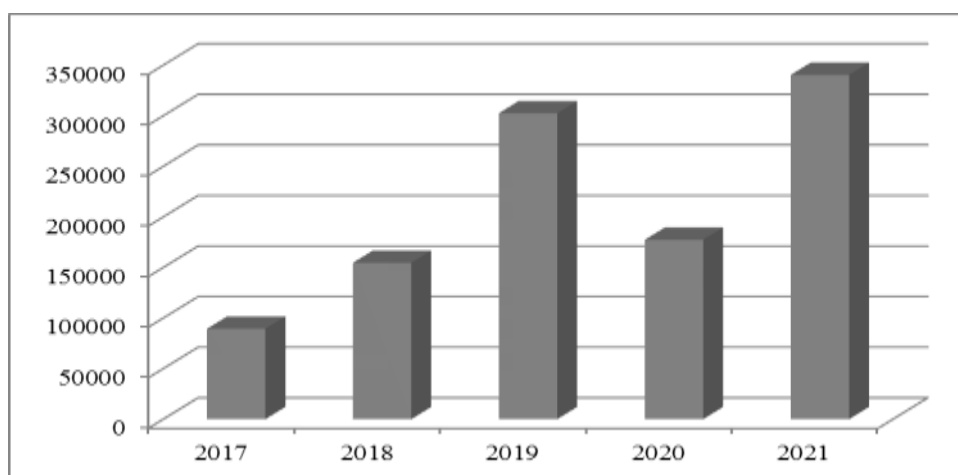


Рисунок 2.19 – Динамика себестоимости реализованной продукции (товаров, работ, услуг) ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг., тыс. руб. [составлено автором]

Количественные параметры, позволяющие провести анализ маркетингового потенциала исследуемого ПП, могут быть представлены, как обосновано ранее, показателями объёмов реализации продукции, объёмом и долей экспорта в структуре реализации, динамикой расходов на сбыт.

Показатель объёма реализации продукции представлен в стоимостном выражении (рисунок 2.20), а его динамика практически полностью дублирует динамику доходов предприятия, представленную выше.

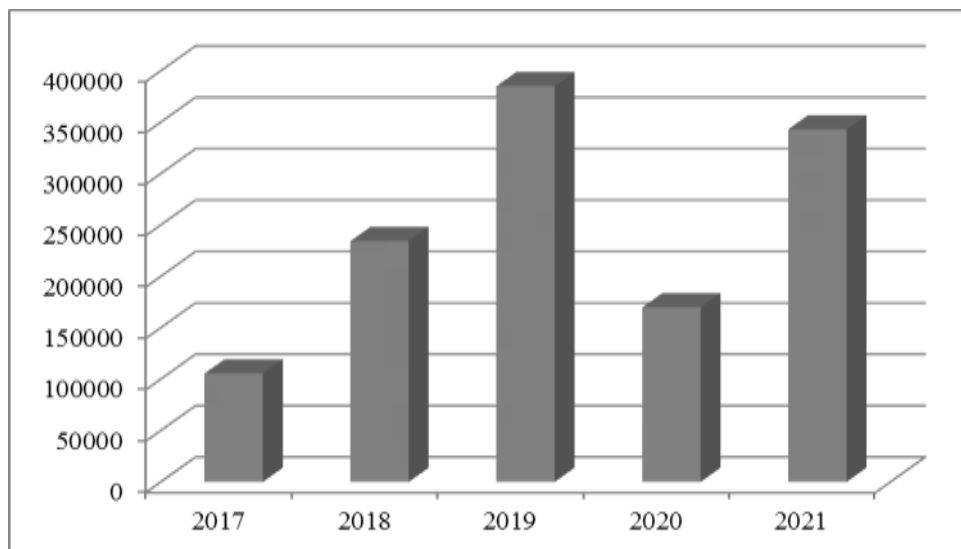


Рисунок 2.20 – Динамика объёма реализованной продукции ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг., тыс. руб. [составлено автором]

Сравнивая динамику объёма реализации с периодом до 2014 г. необходимо перейти к единой денежной единице измерения. В этой связи представляется целесообразным сравнение указанных показателей в долларах (рисунок 2.21).

Как видно на графике рисунка 2.21, наблюдается разительное отличие показателей 2007–2009 гг. от показателей 2017–2021 гг. Необходимо отметить значительное снижение объёмов реализации в 2009 г. Резкое падение объёмов спроса на продукцию машиностроения объясняется последствиями мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. В то же время показатель объёма реализованной продукции 2009 г. превышает аналогичный показатель 2019 г. почти в 1,5 раза, а показатель 2021 г. — в 2 раза.

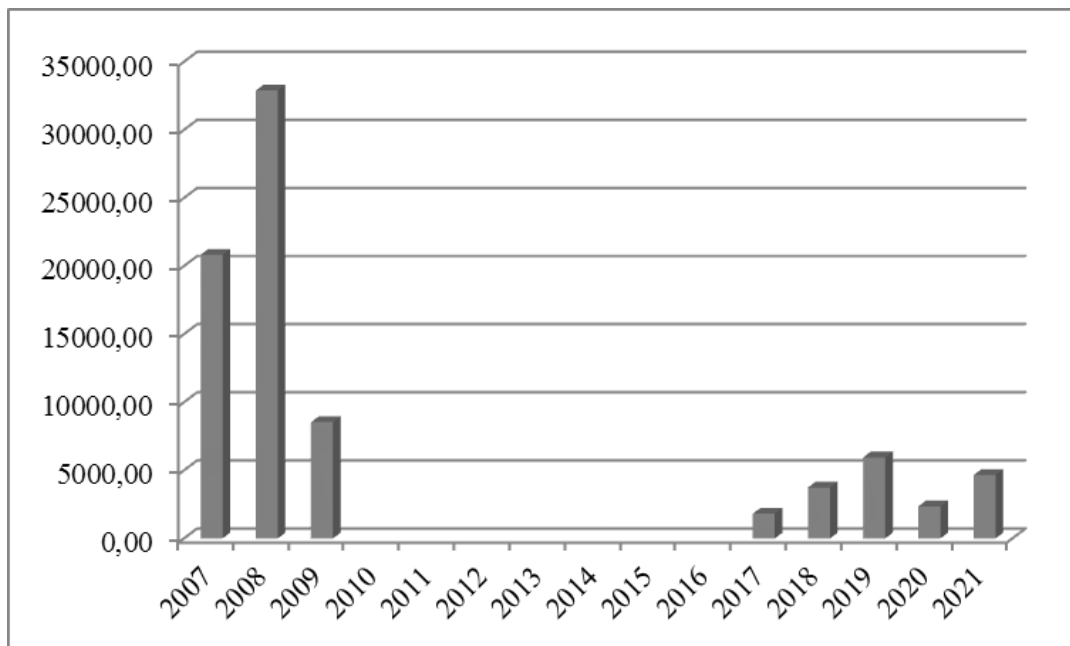


Рисунок 2.21 – Динамика объема реализованной продукции ООО «НПО «ЯМЗ» за 2007–2009 гг. [рассчитано на основании данных [207]], 2017–2021 гг., тыс. долл. [составлено автором]

Структурный анализ реализованной продукции указанного предприятия позволяет сделать вывод об экспортной ориентации его деятельности. Так, в разные периоды времени на отрезке с 2016 по 2022 г. объем экспортных операций колебался в пределах 75–92 % от общего объема реализации, а значение данного показателя по итогам 10 месяцев 2022 г. составило порядка 79 %. Следует указать, что значение объемов экспорта связано также с существенным сокращением внутреннего рынка и необходимостью поиска новых рынков сбыта для продукции предприятия.

Отметим, что в периоды падения платёжеспособного спроса ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» применяется стратегия дисконтного маркетинга для целей обеспечения ритмичности производства и сокращения товарного запаса на складе.

Исследование показателя расходов на сбыт продукции анализируемого ПП (рисунок 2.22) позволило сделать вывод, что его динамика на 99 % объясняется динамикой объема реализации (рисунок 2.23).



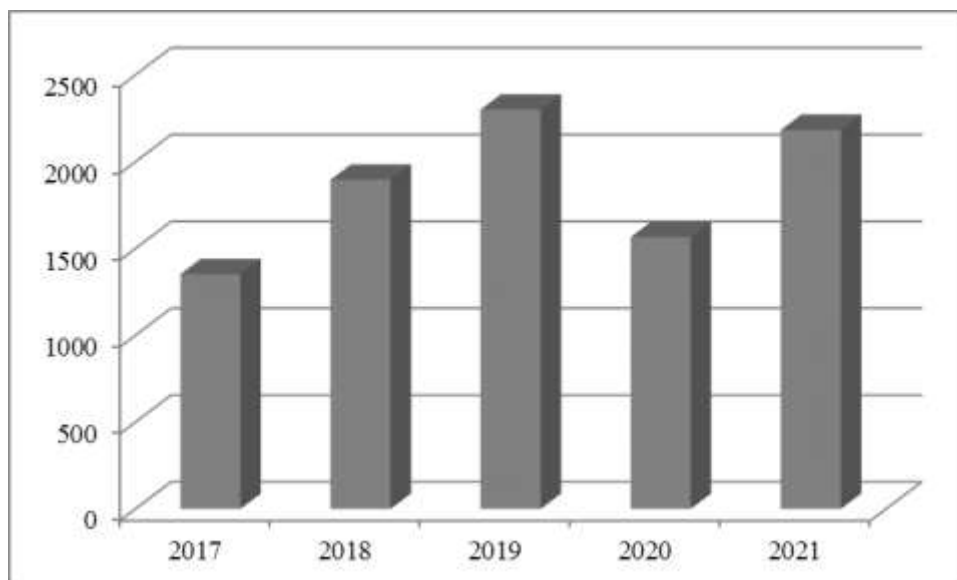


Рисунок 2.22 – Динамика расходов на сбыт продукции ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг., тыс. руб. [составлено автором]

	A	B
1	<b>ВЫВОД ИТОГОВ</b>	
2		
3	<i>Регрессионная статистика</i>	
4	Множественный R	0,993125159
5	R-квадрат	0,986297582
6	Нормированный R-квадрат	0,981730109
7	Стандартная ошибка	54,22350247
8	Наблюдения	5
9		
10	<i>Дисперсионный анализ</i>	
11		<i>df</i>
12	Регрессия	1
13	Остаток	3
14	Итого	4
15		
16	<i>Коэффициенты</i>	
17	Y-пересечение	1013,839876
18	Объём реализованной продукции, тыс.руб.	0,003415712

Рисунок 2.23 – Фрагмент вывода итогов регрессионной статистики анализа зависимости динамики расходов на сбыт и объёма реализованной продукции ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг. [составлено автором]

Следовательно, по косвенным признакам можно сделать вывод, что существенных изменений в подходах к осуществлению маркетингово-сбытовой деятельности за анализируемый период не предпринималось.

Таким образом, анализ маркетингового потенциала ПП позволяет сделать вывод о существенном сокращении объёмов реализации продукции по сравнению с периодом до 2014 г. и даже в сравнении с кризисным периодом 2009 г. При этом следует указать, что снижение объёмов реализации в обоих случаях (как по отношению к 2009 г., так и к 2014 г.) выступает следствием внешних причин, а именно сокращения платёжеспособного спроса на продукцию машиностроения.

Исходя из того, что анализ внешней среды промышленных предприятий ДНР подробно представлен в параграфе 2.1, детально останавливаться на факторах, параметрах и критериях, оказывающих влияние на внешний потенциал, не представляется целесообразным. В этой связи актуальность и практическую ценность приобретает непосредственно оценка внешнего и внутреннего потенциалов для ООО «НПО «ЯМЗ».

Как описывалось ранее, оценку отдельных субпотенциалов предлагается проводить на основе экспертных методов. В качестве экспертов целесообразно привлечь представителей топ-менеджмента предприятия, т.к. именно они имеют полный доступ к количественным и качественным параметрам функционирования предприятия, а также имеют наиболее полную картину происходящего.

При этом, как отмечалось, внешний и внутренний потенциалы могут быть оценены путём оценки субпотенциалов, составляющих их основу. Очевидно, что значимость и степень влияния отдельных субпотенциалов на уровень потенциала предприятия не равноценна. В этой связи целесообразность приобретает оценка значимости отдельных субпотенциалов. С этой целью в рамках исследования предлагается использовать метод попарных сравнений [190], в рамках которого экспертам предложено проводить оценку значимости отдельных субпотенциалов, сопоставляя их между собой. Для проведения процедуры оценивания влияния отдельных субпотенциалов на внутренний и внешний потенциалы использовались

анкеты (Приложение Е, таблицы Е.1 и Е.2 соответственно). Оценка проводилась в соответствии со шкалой, приведённой в таблице Е.3 (Приложение Е).

Результаты обобщённой экспертной оценки в виде матрицы попарных сравнений значимости влияния отдельных субпотенциалов на внутренний потенциал предприятия приведены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Результаты обобщённой экспертной оценки на предприятии ООО «НПО «ЯМЗ» в виде матрицы попарных сравнений значимости влияния отдельных субпотенциалов на внутренний потенциал [составлено автором]

Значимость субпотенциала	Финансовый	Трудовой	Инновационный	Организационно-управленческий	Производственный	Маркетинговый	Итоговые весовые коэффициенты
Финансовый	1	1	2	3	0,50	2	0,19
Трудовой	1	1	2	3	0,50	2	0,19
Инновационный	0,50	0,50	1	2	0,33	2	0,13
Организационно-управленческий	0,33	0,33	0,50	1	0,20	0,50	0,06
Производственный	2	2	3	5	1	4	0,34
Маркетинговый	0,50	0,50	0,50	2	0,25	1	0,10

Как представлено в таблице 2.15, наиболее значимым, с точки зрения экспертов предприятия, является его производственный субпотенциал. Полученный в результате расчётов итоговый весовой коэффициент по данному субпотенциалу составляет порядка 0,34. Другими значимыми субпотенциалами являются трудовой и финансовый. Весовой коэффициент, соответствующий им, составляет порядка 0,19. Далее в порядке убывания следует инновационный субпотенциал, чья значимость оценена как 0,13. Следом за инновационным субпотенциалом идёт маркетинговый, чей вес составляет 0,10. Наименее значимым из всех субпотенциалов, по мнению экспертов, для внутреннего

потенциала указанного ПП является организационно-управленческий, значимость которого составила порядка 0,06.

Таким образом, в рамках исследования была оценена значимость влияния отдельных субпотенциалов на внутренний потенциал ООО «НПО «ЯМЗ» путём применения метода экспертных оценок с использованием матрицы попарных сравнений. В результате оценки определены весовые коэффициенты, определяющие значимость субпотенциалов.

После оценки значимости влияния отдельных субпотенциалов на внутренний потенциал анализируемого ПП представляется целесообразным провести балльную оценку значений этих субпотенциалов. Как описано ранее, балльную оценку субпотенциалов предложено проводить с использованием экспертных методов. Шкала для оценивания отдельных субпотенциалов приведена в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Шкала оценивания внешнего и внутреннего потенциала промышленного предприятия [составлено автором]

Оценка	Пояснение
9–10	Очень высокий потенциал
7–8	Высокий потенциал
5–6	Средний (умеренный) потенциал
3–4	Низкий потенциал
1–2	Критически низкий потенциал

Итоговую оценку внешнего и внутреннего потенциалов на основе оценки их субпотенциалов предложено проводить методом взвешенных сумм (2.1):

$$f(X) = \sum_{i=1}^m \lambda_i F_i(X), \quad (2.1)$$

где  $f(X)$  – итоговая оценка внутреннего (внешнего) потенциала промышленного предприятия;

$\lambda_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го субпотенциала;

$F_i(X)$  – средняя оценка  $i$ -го субпотенциала по  $n$  экспертам;

$m$  – количество субпотенциалов.

Оценка субпотенциалов, проведённая в соответствии со шкалой, а также расчёт итоговой оценки внутреннего потенциала анализируемого ПП приведены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Результаты обобщённой балльной экспертной оценки субпотенциалов внутреннего потенциала предприятия ООО «НПО «ЯМЗ» [составлено автором]

Оценка субпотенциала	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	...	Эксперт $n$	Средняя оценка по $n$ экспертам	Взвешенное среднее значение
Финансовый	7	7	7	...	7	6,88	1,31
Трудовой	7	6	7	...	6	6,53	1,24
Инновационный	9	8	7	...	7	7,70	0,98
Организационно-управленческий	10	9	9	...	9	9,21	0,53
Производственный	9	10	8	...	8	8,75	2,98
Маркетинговый	8	9	9	...	7	8,30	0,79
Итоговая оценка внутреннего потенциала промышленного предприятия							7,82

Как представлено в таблице 2.17, эксперты высоко оценили организационно-управленческий субпотенциал, что полностью отвечает результатам проведённого выше анализа.

Высокой оценки удостоился также производственный субпотенциал. Несмотря на высокий уровень морального и физического износа основных фондов, уровень загрузки производственных мощностей составляет порядка 30 %, что свидетельствует о наличии значительного потенциала.

Маркетинговый субпотенциал предприятия также был оценен достаточно высоко. Предприятие осуществляет поиск новых рынков сбыта, переориентировало свою деятельность за пределы региона в связи с низким спросом внутри него, выстраивает долгосрочные отношения с потребителями, находясь в тесном контакте с ними.

Высоко оценен инновационный субпотенциал. Предприятие осуществляет взаимодействие с научно-исследовательскими институтами и имеет собственные подразделения, являясь научно-производственным объединением.

Финансовый и трудовой субпотенциалы были оценены как средние. Так, дефицит трудовых ресурсов является острой проблемой для Республики в целом, и ООО «НПО «ЯМЗ» не является исключением. Проблема усиливается в связи с расположением предприятия возле линии разграничения, в результате чего происходит отток кадров с предприятия в более безопасные районы Республики и за её пределы. Невысокая оценка финансового субпотенциала связана с динамикой прибыли и недостатком собственных средств.

Итоговая оценка внутреннего потенциала промышленного предприятия по результатам расчётов в соответствии с предложенной методикой составила 7,82, что говорит о высоком уровне внутреннего потенциала предприятия.

С целью оценки внешнего потенциала предприятия проведена оценка значимости влияния на него отдельных субпотенциалов. Результаты оценки в виде матрицы попарных сравнений приведены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Результаты обобщённой экспертной оценки в виде матрицы попарных сравнений значимости влияния отдельных субпотенциалов на внешний потенциал ООО «НПО «ЯМЗ» [составлено автором]

Значимость субпотенциала	Финансовый	Трудовой	Инвестиционный	Инновационный	Производственный	Маркетинговый	Итоговые весовые коэффициенты
Финансовый	1	1	2	4	2	0,50	0,21
Трудовой	1	11	2	3	2	1	0,20
Инвестиционный	0,50	0,50	1	3	2	0,50	0,15
Инновационный	0,25	0,33	0,33	1	0,50	0,20	0,05
Производственный	0,50	0,50	0,50	2	1	0,33	0,10
Маркетинговый	2	1	2	5	3	1	0,28

Как видно из таблицы 2.18, наибольшей значимостью обладают маркетинговый, финансовый и трудовой субпотенциалы, а наименьшей – производственный и инновационный.

На базе проведённой оценки значимости интерес и практическую ценность приобретает расчёт итоговой оценки внешнего потенциала анализируемого ПП. При этом следует отметить, что внешняя среда претерпела значительные революционные изменения с момента принятия Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации [180]. В этой связи представляется целесообразной оценка внешнего потенциала анализируемого ПП в период до принятия ДНР в состав РФ (таблица 2.19), а также в период после принятия (таблица 2.20).

Таблица 2.19 – Результаты обобщённой балльной экспертной оценки субпотенциалов внешнего потенциала ООО «НПО «ЯМЗ» до принятия ДНР в состав РФ [составлено автором]

Оценка субпотенциала	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	...	Эксперт <i>n</i>	Средняя оценка по <i>n</i> экспертам	Взвешенное среднее значение
Финансовый	4	5	5	...	4	4,50	0,96
Трудовой	4	4	3	...	3	3,39	0,69
Инвестиционный	2	2	3	...	3	2,38	0,36
Инновационный	3	3	2	...	3	2,65	0,14
Производственный	4	4	5	...	4	4,13	0,40
Маркетинговый	3	2	3	...	3	2,75	0,78
Итоговая оценка внешнего потенциала промышленного предприятия							3,32

Как видно из таблицы 2.19, общая итоговая оценка внешнего потенциала ПП до принятия ДНР в состав РФ составила 3,32, что соответствует низкому внешнему потенциалу. При этом наиболее низкие значения соответствуют инвестиционному, инновационному и маркетинговому субпотенциалам. Их оценки приближаются к отметке «критически низкий потенциал».

Таблица 2.20 – Результаты обобщённой балльной экспертной оценки субпотенциалов внешнего потенциала ООО «НПО «ЯМЗ» после принятия ДНР в состав РФ [составлено автором]

Оценка субпотенциала	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	...	Эксперт <i>n</i>	Средняя оценка по <i>n</i> экспертам	Взвешенное среднее значение
Финансовый	8	7	9	...	8	8,05	1,71
Трудовой	4	4	3	...	3	3,39	0,69
Инвестиционный	7	6	7	...	7	6,80	1,03
Инновационный	5	5	6	...	5	5,16	0,27
Производственный	8	7	8	...	8	7,65	0,75
Маркетинговый	7	8	8	...	7	7,46	2,11
Итоговая оценка внешнего потенциала промышленного предприятия							6,56

Как видно из таблицы 2.20, после принятия ДНР в состав РФ итоговая оценка внешнего потенциала промышленного предприятия существенно изменилась, увеличившись практически вдвое. Это связано как с уже вступившими в силу изменениями, так и с ожиданиями менеджмента предприятия.

Наибольшие изменения произошли с маркетинговым субпотенциалом. Так, после принятия ДНР в состав РФ для ООО «НПО «ЯМЗ» открылись новые рынки сбыта и новые возможности, такие как, например, включение в систему госзаказа РФ. Кроме того, система мер государственной поддержки в виде льготных займов, грантов, создания свободной экономической зоны [182] и др. способна привести к оживлению промышленности Республики и, как следствие, росту внутреннего рынка. Появление инструментов кредитования на территории Республики способствует появлению платёжеспособного спроса со стороны традиционных внутренних потребителей указанного ПП, таких как угледобывающие предприятия. Также на рост маркетингового субпотенциала оказало влияние постепенное восстановление территориальной целостности Республики путём присоединения деокупированных территорий, что также способствует увеличению внутреннего рынка.



Другими субпотенциалами, подвергшимися существенным изменениям, стали финансовый, инвестиционный и инновационный. Так, в ДНР функционирует Фонд развития промышленности, осуществляющий государственную поддержку промышленных предприятий Республики. В рамках финансовой поддержки за счёт средств этого Фонда ООО «НПО «ЯМЗ» получен заём в размере 100 млн руб.

Неизменными на текущий момент остались лишь параметры трудового субпотенциала. Это связано с продолжающимися военными действиями, в результате чего население Республики, покинувшее её территорию, не имеет новых стимулов к возвращению. Также трудовой потенциал резко сократился в результате прошедшей в 2022–2023 гг. всеобщей мобилизации.

Таким образом, анализ внешнего потенциала ООО «НПО «ЯМЗ» позволяет сделать вывод о его значительном изменении с момента принятия ДНР в состав РФ. Так, в период существования ДНР как отдельного государства итоговая оценка внешнего потенциала соответствовала по шкале отметке «низкий потенциал». После принятия ДНР в Российскую Федерацию экспертная оценка внешнего потенциала значительно возросла и соответствует на текущий момент промежуточному значению между состоянием «средний (умеренный) потенциал» и «высокий потенциал».

Таким образом, в рамках исследования проведён анализ факторов и параметров, оказывающих влияние на динамику субпотенциалов внутренней и внешней среды промышленного предприятия. Проведена оценка значимости отдельных субпотенциалов с использованием матрицы попарных сравнений, а также балльная оценка их значений посредством экспертных методов. Базируясь на результатах исследований, проведен расчет итоговой оценки внутреннего и внешнего потенциалов анализируемого ПП методом взвешенных сумм. Сделан вывод, что текущее состояние его внутреннего потенциала может быть охарактеризовано как «высокий потенциал», а состояние внешнего потенциала соответствует промежуточному значению между состоянием «средний (умеренный) потенциал» и «высокий потенциал», тяготея к последнему.

## Выводы к главе 2

Установлено, что происходящие в современной экономике ДНР процессы характеризуются высоким уровнем неопределённости, обусловленной беспрецедентной изменчивостью внешней среды, а также нелинейностью самого процесса экономического развития ПП. Установлено, что в настоящее время для значительной части ПП Республики характерно сочетание кризисов неплатежеспособности, потенциала, а также кризиса результативности и эффективности. Установлены причины и факторы развития общерегионального экономического кризиса ДНР и выполнен путём диагностики проблем анализ влияния факторов внешней и внутренней среды.

Обосновано применение SWOT-анализа как инструмента антикризисного управления ПП. Выполнена адаптация технологии традиционного SWOT-анализа к целям АКУ ПП, которая основана на исследовании влияния факторов, обуславливающих изменения уровней потенциалов внешней и внутренней среды. Выполнен SWOT-анализ ПП ДНР и предложена матрица реализации вариантов формирования стратегических целей и этапных задач на разных этапах АКУ ПП. Получил дальнейшее развитие организационно-методический подход к выполнению SWOT-анализа для целей АКУ ПП.

Установлено отсутствие единого понимания категории «потенциал предприятия», что осложняет разработку адекватного методологического и методического инструментария его анализа и оценки, а также мешает получению целостного представления о действенных инструментах воздействия на потенциал ПП как на объект АКУ. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат в части формирования сущностной характеристики категории «потенциал промышленного предприятия», позволяющее разработать технологию его оценки в рамках поставленных задач. Под потенциалом ПП в рамках исследования понимается максимально возможная степень достижения

целей его деятельности в реальных или реально возможных условиях развития кризисного процесса в настоящем или будущем периодах, путём эффективного использования совокупности имеющихся у него ресурсов и возможностей.

Установлены два основных подхода к оценке потенциала ПП: «ресурсный», подразумевающий под потенциалом количество, качество и структуру ресурсов и «результативный» – потенциальные возможности системы. При этом установлено наличие по два направления к каждому из подходов. Однако оба подхода представляются недостаточно корректными и методологически выдержанными с точки зрения формирования эффективных механизмов АКУ ПП. Обоснована целесообразность предпочтений в пользу результативного подхода в контексте достижения целей и задач АКУ.

Установлена взаимосвязь между изменениями внутреннего и/или внешнего потенциала, приводящими к возникновению противоречий между внутренней и внешней средой ПП, и потерей его равновесия как системы, что сопровождается развитием кризисного процесса. Получил дальнейшее развитие результативный подход к оценке потенциала ПП, модификация которого представлена как равновесно-результативный подход, позволяющий использовать оценку экономического потенциала как индикатор глубины кризисного процесса. В основу равновесно-результативного подхода положено изыскание возникающих противоречий между внутренней и внешней средой ПП в процессе развития кризисной ситуации, а также резервов и возможностей для восстановления его равновесия как системы.

Установлены субпотенциалы, входящие в показатель экономического потенциала ПП и выделены критерии его оценки на основе установленных субпотенциалов при учёте влияния на него факторов внешней и внутренней среды.

Обосновано, что нарушение устойчивости ПП как системы может быть вызвано как негативными, так и позитивными факторами как внутренней, так и внешней среды.

Установлено, что взаимодействие изменений компонентов экономического потенциала ПП в единой системе создает эффект синергии, который может быть оценен путём применения метода экспертных оценок. Предложены матрица

вероятностей и последствий возникновения кризисной ситуации, а также оценка вероятности ее наступления в результате изменений субпотенциалов. Предложена методика оценки уровня экономического потенциала ПП на основе авторского равновесно-результативного подхода. В основу развития методики положены деление потенциала на субпотенциалы, оценка изменений субпотенциалов, учёт синергетического эффекта от влияния изменений субпотенциалов на развитие КП.

На основе предложенной методики выполнены анализ факторов и параметров, оказывающих влияние на динамику субпотенциалов внутренней и внешней среды, оценка значимости отдельных субпотенциалов с использованием матрицы попарных сравнений, а также балльная оценка их значений посредством экспертных методов на ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод».

Базируясь на результатах исследований, методом взвешенных сумм проведён расчёт итоговой оценки внутреннего и внешнего потенциалов ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод». Текущее состояние внутреннего потенциала ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» может быть охарактеризовано как «высокий потенциал», а состояние внешнего потенциала соответствует промежуточному значению между состоянием «средний (умеренный) потенциал» и «высокий потенциал», тяготея к последнему.

Таким образом, аналитическое и методическое обеспечение формирования механизмов АКУ ПП Республики, сформированное в рамках второй главы настоящего исследования, реализовано посредством решения следующих задач: выполнен стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на промышленные предприятия ДНР, проведена диагностика проблем, адаптация и реализация технологии SWOT-анализа для формирования механизмов АКУ; сформирована методика и выполнена оценка внутреннего и внешнего потенциала ПП для формирования механизмов АКУ (на примере ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод»).

В процессе решения поставленных задач получены следующие результаты по обоснованию и разработке аналитического и методического обеспечения механизмов АКУ ИП Республики, имеющие приращение научных знаний:

1. Получил дальнейшее развитие организационно-методический подход к выполнению SWOT-анализа для целей антикризисного управления промышленными предприятиями, основанный на использовании диагностики проблем в разрезе отраслей промышленности, анализе внешнего и внутреннего потенциалов промышленных предприятий, а также адаптированного алгоритма действий. Развитие подхода направлено на создание эффективного инструментария антикризисного управления промышленными предприятиями ДНР.

2. Получил дальнейшее развитие результативный подход к оценке экономического потенциала, модификация которого представлена как равновесно-результативный подход, позволяющий использовать оценку экономического потенциала в качестве индикатора глубины кризисного процесса. Развитие подхода в рамках предложенной методики позволяет выявить признаки кризисного процесса на ранних стадиях, сформировать комплексную разностороннюю оценку текущего и перспективного состояния предприятия на последующих стадиях, корректно сопоставить различные предприятия различной отраслевой принадлежности на различных территориях, что обеспечивает соответственно оперативность, эффективность и гибкость антикризисных управленческих решений.

3. Уточнено понятие «потенциал промышленного предприятия», представленное как максимально возможная степень достижения целей его деятельности в реальных или реально возможных условиях развития кризисного процесса в настоящем или будущем периодах, путём эффективного использования совокупности имеющихся у него ресурсов и возможностей.

Результаты решения поставленных в рамках исследования задач представлены в публикациях автора [121; 122; 128; 133; 134; 141; 144; 148] (Приложение Ж, таблица Ж.1).

### ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

#### 3.1. Концептуальные основы формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями

В основу формирования механизмов антикризисного управления как циклического непрерывного процесса, направленного на восстановление равновесия факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия как сложной открытой самоорганизующейся системы, положен синергетический подход к управлению.

Происходящие в современной экономике ДНР процессы (как показано в 2.1) характеризуются высоким уровнем неопределённости, обусловленной беспрецедентной изменчивостью внешней среды, а также нелинейностью самого процесса экономического развития промышленных предприятий.

С ростом уровня неопределённости и нелинейности возникает необходимость в разработке концептуальных моделей, позволяющих выделять ключевые стадии кризисного процесса и прогнозировать возможные направления его разрешения. Для разработки таких моделей наиболее перспективным представляется использование синергетики как научного направления, которое изучает нелинейные, неравновесные процессы и которое принципиально изменило подход к исследованию сложных систем.

В основе синергетического подхода лежит смещение фокуса исследования с периодов равновесия и устойчивости систем к кризисным, переломным периодам, определяющим направление дальнейшего развития этих систем.

Кризисы и вносимые ими в систему неустойчивость становятся в рамках синергетического подхода сущностной характеристикой любой открытой саморазвивающейся системы. При этом переосмысливается само понятие кризиса, который характеризуется синергетической парадигмой как точка выбора одного из возможных путей дальнейшего развития системы (точка бифуркации), как ключевой фактор, вносящий в нее качественно новые изменения. Общесинергетическое представление о кризисе как точке перелома, как точке «выбора между потенциальными альтернативами будущих путей эволюции системы» впервые было сформулировано в работах Г. Хакена [213], П. Сенге [48], И. Пригожина [172 с. 11], И. Стенгерс [172].

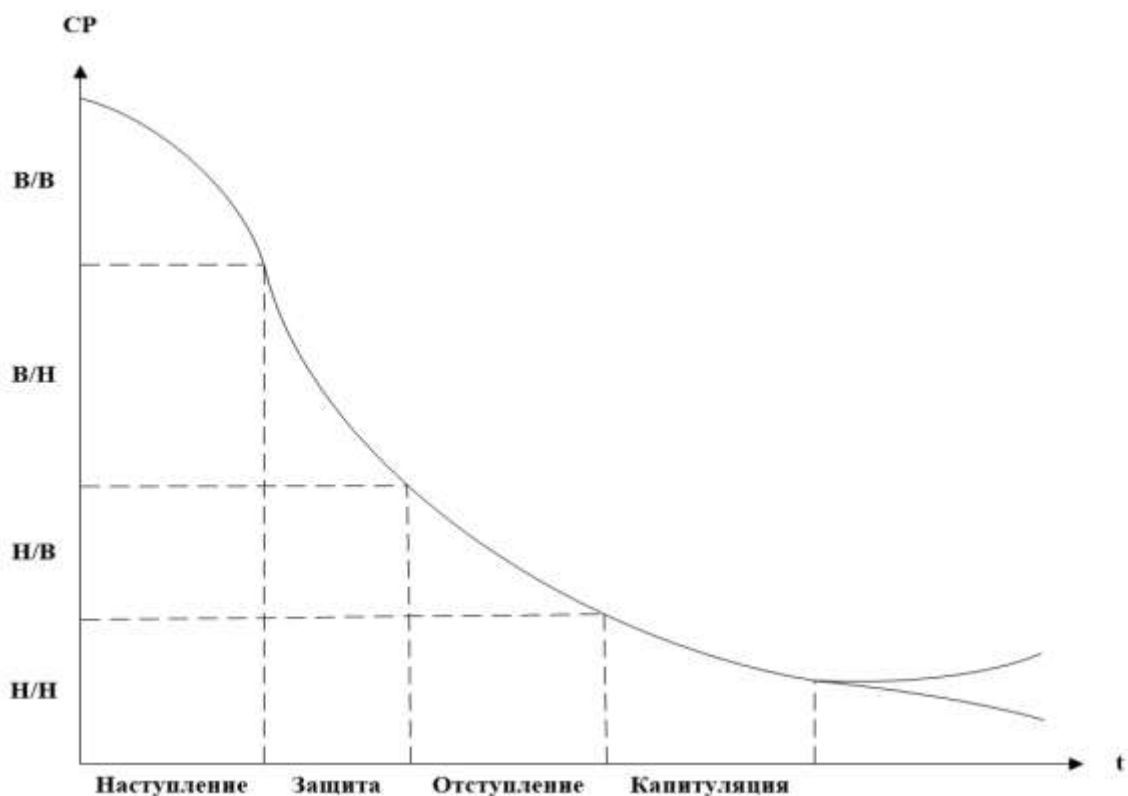
Использование синергетического подхода к антикризисному управлению позволяет представить качественно новый взгляд на природу экономического кризиса и сам процесс управления, концентрируя внимание на их сущностных характеристиках: нелинейности происходящих процессов, нестабильности, внутренней противоречивости управляющих параметров на переломных этапах жизненного цикла промышленного предприятия.

Рассмотренные в параграфе 1.1 настоящего исследования известные в теории и практике кризис-менеджмента подходы к формированию модели жизненного цикла кризиса не позволяют осуществлять формализацию инструментов антикризисного управления промышленными предприятиями как сложными системами, что обосновывает целесообразность применения принципиально нового подхода, основанного на исследовании механизмов самоорганизации и эволюции сложноорганизованных систем.

При этом следует сделать акцент на том, что в синергетике понятия простого и сложного рассматриваются не столько как свойства самих систем, сколько как модели поведения этих систем в процессе их изменения и эволюции. При этом само поведение систем зависит от условий, в которых они находятся.

Таковыми условиями для промышленных предприятий, как было обосновано в п. 1.2, являются изменения потенциала внешней и/или внутренней среды на разных стадиях кризисного процесса.

Обоснованное в п. 1.1 положение о целесообразности использования показателя «потеря внутреннего и/или внешнего потенциала» в качестве критерия разделения кризисного процесса на стадии позволяет представить концептуальную модель его полного жизненного цикла в контексте формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями в виде следующей циклограммы (рисунок 3.1).



где  $CP$  (cumulative potential) – совокупный потенциал предприятия (внутренний/внешний), баллы;  
 $t$  – время жизненного цикла кризиса;  
 $B$  – высокий потенциал;  
 $H$  – низкий потенциал.

Рисунок 3.1 – Концептуальная модель полного жизненного цикла кризисного процесса в результате формирования и реализации адекватных механизмов АКУПП [авторская разработка]

По оси ординат расположены стадии кризисного процесса, по оси абсцисс – изменения параметров совокупного потенциала (внутреннего/внешнего). Следует отметить, что стадии кризисного процесса, согласованные с периодами его развития (см. рисунок 1.6), получили в рамках исследования свои наименования в



соответствии с характером действия соответствующего механизма антикризисного управления. При этом, проводя аналогию процесса управленческого воздействия на кризисогенные факторы с ходом боевых действий, при обозначении стадий кризисного процесса использован категориальный аппарат военного искусства.

Первая стадия характеризуется отсутствием изменений или незначительными изменениями совокупного потенциала. Соответствие параметров относительно высокого уровня внутреннего потенциала такому же уровню внешнего (В/В) позволяет сохранять квазиустойчивость системы. Однако с появлением первых признаков к сокращению параметров одного из них (с вступлением в период «потеря равновесия системы» (см. рисунок 1.6)) становится целесообразным применение механизма АКУ. Механизм на этой стадии АКУ характеризуется управленческими воздействиями, направленными на снижение рисков развития кризисного процесса путём активизации инновационной деятельности. Стиль антикризисного управления при таком характере действия механизма ассоциируется с «нападением». В связи с этим тип механизма получил название «механизм АКУ нападения», а подход к его формированию – «инновационно-ориентированный».

При потере внешнего потенциала, но при сохранении внутреннего (В/Н) формируется вторая стадия АКУ (период «падения» (см. рисунок 1.6)). Действие механизма АКУ на этой стадии целесообразно направлять на сохранение основного вида деятельности путём максимизации денежных средств за счёт альтернативных вариантов дохода и/или минимизации затрат, что требует реструктурных преобразований. Формирование механизма АКУ ориентировано на такой стиль антикризисного управления, который ассоциируется с «защитой» основного вида деятельности от кризисогенных факторов внешней среды. В связи с этим тип механизма получил название «механизм АКУ защитой», а подход к его формированию – «реструктурно-ориентированный».

На третьей стадии, когда происходит потеря внутреннего потенциала при сохранении внешнего (Н/В), формируется вторая стадия АКУ (продолжается

период «падения» (см. рисунок 1.6)). Действие механизма АКУ на этой стадии при утрате возможности сохранения основного вида деятельности ориентировано на сохранение бизнеса путём частичной/полной смены профиля продукции, при этом стиль антикризисного управления ассоциируется с «отступлением» перед кризисогенными факторами внутренней среды. В связи с этим тип механизма получил название «механизм АКУ отступлением», а подход к его формированию – «реинжиниринг-ориентированный».

Четвертая стадия характеризуется потерей как внутреннего, так и внешнего потенциалов (Н/Н), когда теряется возможность сохранения не только основного вида деятельности, но и бизнеса в целом (период «скольжения» (см. рисунок 1.6)). Действие механизма АКУ на этой стадии целесообразно направлять на сохранение капитала. Поэтому его формирование ориентировано на такой стиль антикризисного управления, который ассоциируется с «капитуляцией» перед кризисогенными факторами внешней и внутренней среды. В связи с этим тип механизма получил название «механизм АКУ капитуляцией», а подход к его формированию – «реабилитационно-ориентированный».

Критическая точка бифуркации находится на уровне минимально допустимого для сохранения капитала совокупного потенциала и иллюстрирует возможные варианты дальнейшего развития событий. При сохранении капитала существует вероятность возобновления роста составляющих совокупного потенциала предприятия, в противном случае начинается процедура банкротства. При затухании кризисогенных факторов начинается воссоздание внутреннего и внешнего потенциала в обратной последовательности. Сначала восстанавливается внутренний потенциал предприятия. За счёт сохранённого капитала осуществляется возобновление бизнеса и основного вида деятельности путём воспроизведения ресурсного обеспечения. Затем – потенциал внешней среды путём «освоения новых рынков и получения внешнего финансирования» [221, с. 44].

Этот процесс продолжается до полного восстановления совокупного потенциала промышленного предприятия (до выполнения условия  $B/B$ ), после

чего жизненный цикл возобновляется и при отсутствии механизма антикризисного управления развитием промышленного предприятия повторяется на новом витке развития кризисного процесса.

Отсюда следует, что предложенный подход предполагает дифференциацию и пролонгирование периода кризисного процесса до полного восстановления потенциала промышленного предприятия (т.е. до уровня докризисного периода ( $B/B$ )) и предусматривает формирование восьми стадий его жизненного цикла. Это позволяет расширить горизонт исследования для всего спектра деструктивных явлений и разработать набор адекватного антикризисного инструментария для каждой стадии кризисного процесса, что обеспечивает эффективность механизмов АКУ ПП.

Действие механизма АКУ развитием промышленного предприятия ориентировано на формирование его конкурентного потенциала. Конкурентный потенциал, согласно источнику [42], характеризует способность предприятия не только сохранять, но и увеличивать свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Конкурентный потенциал в рамках исследования предполагает формирование таких параметров внутреннего и внешнего потенциалов, которые превышают параметры потенциалов докризисного периода ( $B' > B$ ), т.е. обеспечивается условие  $B' / B'$ .

Отдельно следует подчеркнуть, что при условии применения адекватных, своевременных и эффективных управленческих воздействий на изменение параметров внешнего и/или внутреннего потенциала ПП, направленных на восстановление его устойчивости в условиях развития кризисного процесса, последний может не проходить все стадии жизненного цикла. Другими словами, в результате реализации механизмов АКУ на промышленных предприятиях возможно формирование незавершённых жизненных циклов кризисного процесса. Модели возможных сценариев развития кризисного процесса в результате реализации механизмов АКУ на промышленных предприятиях ДНР представлены на рисунке 3.2.

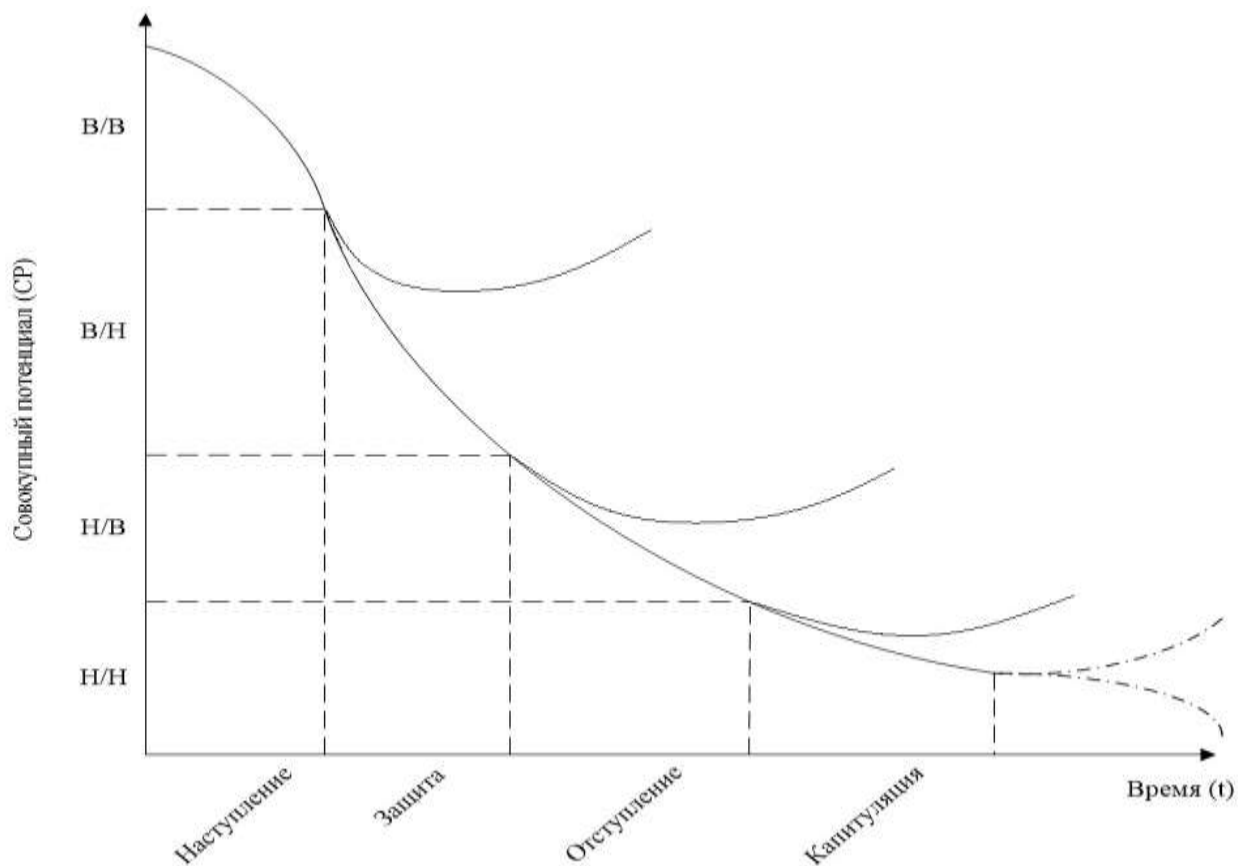


Рисунок 3.2 – Модели незавершённых жизненных циклов кризисного процесса в результате формирования и реализации адекватных механизмов АКУ ПП [составлено автором]

Представленный рисунок демонстрирует возможность формирования незавершенных жизненных циклов кризисного процесса и наличие кроме критической точки бифуркации, которая находится на уровне минимально допустимого для сохранения капитала совокупного потенциала, ещё шести точек выбора одного из возможных путей дальнейшего развития кризисного процесса. Эти точки, которые также являются точками бифуркации, находятся на уровнях совокупного потенциала, допустимого для поэтапного сохранения основного вида деятельности и бизнеса, а также на уровнях совокупного потенциала, благоприятного для поэтапного восстановления бизнеса и основного вида деятельности.

Кроме того, от эффективности реализации механизма АКУ зависят сила и характер влияния деструктивных и конструктивных факторов, что предполагает

формирование различных вариантов развития кризисного процесса. Иллюстрация возможных вариантов развития кризисного процесса на промышленных предприятиях под влиянием деструктивных и конструктивных факторов представлена на рисунке 3.3.

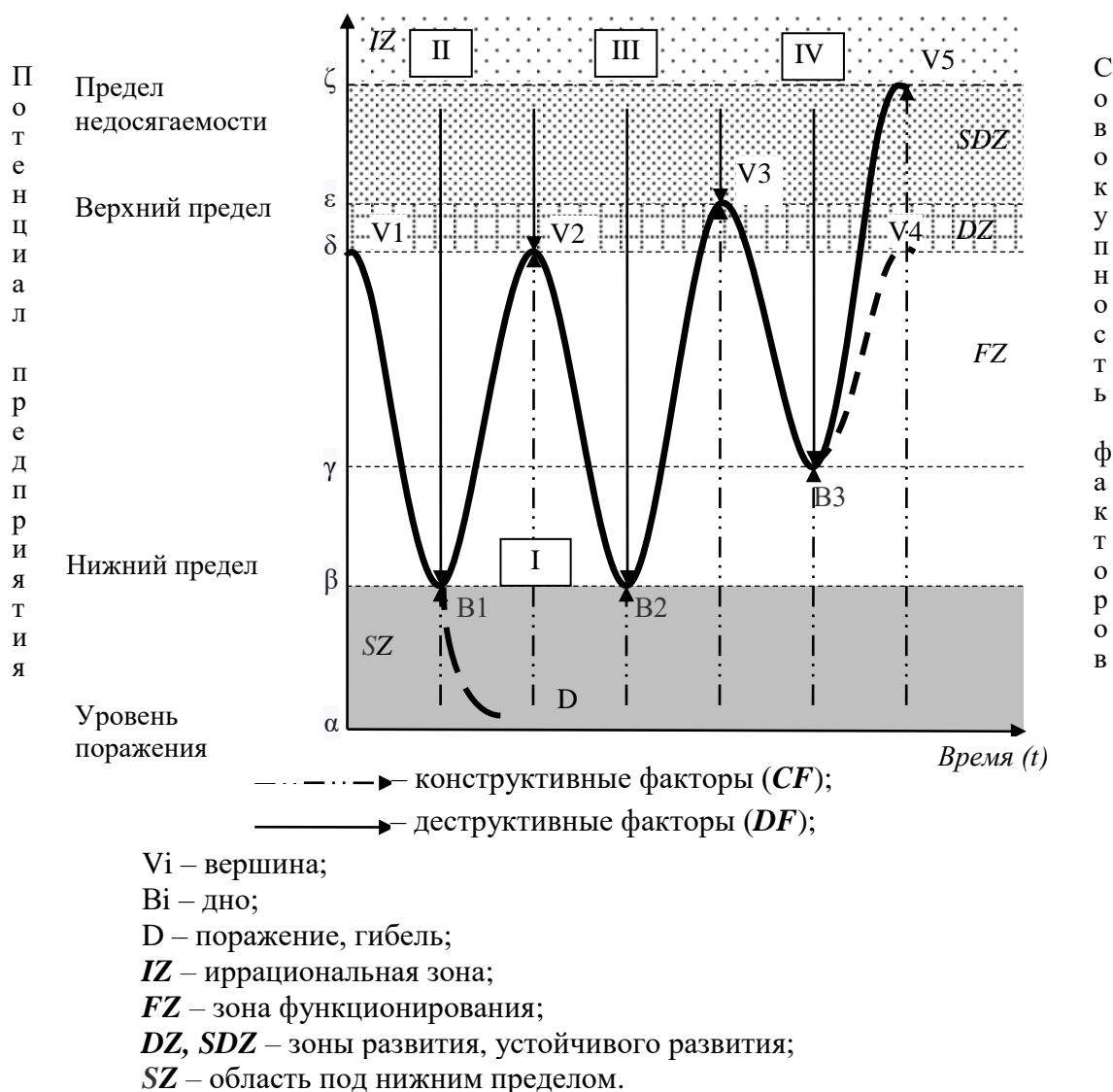


Рисунок 3.3 – Модели возможных вариантов развития КП в зависимости от степени адекватности и эффективности реализации механизмов АКУ [составлено автором]

Рисунок 3.3 демонстрирует четыре варианта сценария формирования кризисного процесса на промышленных предприятиях ДНР под влиянием деструктивных (DF) и конструктивных (CF) факторов. По оси абсцисс расположены периоды кризисных процессов. По оси ординат – изменения

уровней потенциалов ПП под влиянием деструктивных ( $DF$ ) и конструктивных ( $CF$ ) факторов.

Соотношение деструктивных ( $DF$ ) и конструктивных ( $CF$ ) факторов зависит от эффективности реализованного механизма АКУ. Превышение деструктивных факторов над конструктивными ( $DF > CF$ ), сопровождается спадом экономической активности предприятия, снижением его потенциала, формированием кризисной ситуации (периоды V1-B1; V2-B2; V3-B3).

В противном случае, когда влияние конструктивных факторов превышает влияние деструктивных ( $DF < CF$ ), наблюдается подъём экономической активности предприятия, рост его потенциала (периоды B1-V2; B2-V3; B3-V4).

Периодически возникающая ситуация ( $DF = CF$ ) носит промежуточный характер в колебаниях экономической активности предприятия и не представляет научного интереса с точки зрения изучения кризисного процесса.

Точки B1; B2; B3 являются поворотным пунктом, точками бифуркации, после прохождения которых наступают оживление и подъём экономической активности предприятия. Вершиной экономической активности предприятия являются точки V1; V2; V3 и V4.

В то же время точка B1 представлена на рисунке как критическая точка бифуркации. При негативном сценарии формирования кризисного процесса (V1-B1-D) происходит дальнейшее снижение уровня потенциала ниже нижнего предела, т.е. критического, предельно допустимого уровня (линия  $\beta$ ), в область SZ. При этом доминирование деструктивных факторов настолько велико ( $DF \rightarrow \max; CF \rightarrow 0$ ), что дальнейшее сокращение потенциала до уровня поражения (линия  $\alpha$ ) при обнулении влияния конструктивных факторов ( $DF = \max; CF = 0$ ) может привести к гибели предприятия, его смерти (точка D). Это первый вариант развития кризисного процесса, который возникает при нулевой эффективности механизма АКУ.

Второй вариант (V1-B1-V2) демонстрирует доминирование деструктивных факторов в периоде (V1-B1) до достижения нижнего предела потери потенциала (линия  $\beta$ ) и их редуцирование в периоде (B1-V2) до такого уровня восстановления

потенциала, который был зафиксирован на начало кризисного процесса (линия  $\delta$ ). Эффективность механизма АКУ достаточна, если в результате его реализации сохраняются условия докризисного периода для функционирования ПП.

В случае дальнейшего сокращения влияния деструктивных факторов ( $DF \rightarrow 0$ ), что обеспечивает дальнейший рост экономической активности предприятия и формирование конкурентного потенциала (третий вариант (V2-B2-V3)), вершина экономической активности предприятия (V3) может достигнуть верхнего предела, т.е. предельно возможного уровня, максимума его возможностей (линия  $\epsilon$ ). Эффективность механизма АКУ достаточна, если в результате его реализации создаются условия для развития ПП в посткризисный период.

Четвертый вариант (период V3-B3-V4) – это демонстрация неполного цикла формирования кризисного процесса, когда его затухание (линия  $\gamma$ ) наступает прежде, чем уровень потенциала достигает нижнего предела (линия  $\beta$ ). Другими словами, соотношение деструктивных и конструктивных факторов ( $DF/CF \rightarrow 1$ ;  $DF-CF \rightarrow 0$ ) позволяет при частичной потере потенциала предприятия (линия  $\gamma$ ) сохранять либо основной вид деятельности, либо бизнес в соответствии с периодом развития кризисного процесса (см. рисунок 3.2). Эффективность механизма АКУ достаточна, если в результате его реализации создаются условия соответственно для сохранения основного вида деятельности или бизнеса.

Особую привлекательность представляет зона устойчивого развития ПП (зона SDZ), которая находится между линиями  $\epsilon$  и  $\zeta$ . Эффективность механизма АКУ в период V4-V5 достаточна, если в результате его реализации создаются условия для развития конкурентного потенциала с целью обеспечения конкурентоспособной деятельности предприятия.

Вариант развития событий, когда вершина экономической активности достигает «предела недосягаемости» (точка V5), т.е. самого привлекательного, однако недостижимого для современных промышленных предприятий ДНР уровня (линия  $\zeta$ ) при полном прекращении действия деструктивных факторов

( $DF = 0$ ), в рамках исследования не рассматривается ввиду перечисленных выше обстоятельств (см. таблицу Д.5, Приложение Д).

За пределом недостижимости расположена иррациональная зона ( $IZ$ ), которая иллюстрирует дальнейший рост уровня потенциала при логически не объяснимом сценарии развития событий, когда  $DF \rightarrow -\infty$ , при  $CF \rightarrow +\infty$ .

Отдельного рассмотрения требует формирование антикризисного инструментария для функционирования промышленного предприятия в условиях общерегионального экономического кризиса, признаки которого проявляются в экономике ДНР (см. п. 2.1). Эффективность механизма АКУ в этой ситуации достаточна, если в результате его реализации создаются условия для стабилизации равновесия внешнего и внутреннего потенциалов промышленного предприятия.

Результаты исследования позволяют сделать следующий вывод: что при каждом условии и на каждой стадии развития кризисного процесса целесообразно использование собственного подхода к формированию механизма АКУ. Обобщение результатов исследования представлено в таблице 3.1.

Таким образом, на основе анализа сравнительных характеристик наиболее распространённых моделей (см. таблицу 1.1) получил дальнейшее развитие подход к разработке модели и построению классификации фаз жизненного цикла кризисного процесса в контексте формирования механизмов АКУ ПП. Подход основан на синергетическом подходе к формированию модели жизненного цикла кризисного процесса и авторском подходе к классификации его фаз по признаку потери внутреннего и/или внешнего потенциала ПП. Преимуществом получившего развитие подхода, в отличие от существующих, является перспектива комбинирования двух критериев — «возможность противостояния кризисогенным факторам» и «своевременность применения адекватных антикризисных мероприятий» вместо одного общепринятого критерия, позволяющего осуществлять исключительно фиксацию изменений во времени.



Таблица 3.1 – Дифференциация подходов к формированию механизмов АКУ ПП по условиям и стадиям развития кризисного процесса

Условия развития кризисного процесса на ПП	Стадии развития кризисного периода на ПП	Цель АКУ ПП	Тип механизма АКУ ПП	Цель/подцель формирования механизма АКУ ПП	Подход к формированию механизма АКУ ПП
Функционирование	Полный цикл кризисного процесса	Стабилизация процессов	Механизм АКУ функционированием ПП	Стабилизация равновесия внешнего и внутреннего потенциалов	Интегрированный стабилизационно-ориентированный
	Наступление		Механизм АКУ «наступлением»	Снижение рисков развития кризиса	Инновационно-ориентированный
	Защита		Механизм АКУ «защитой»	Сохранение основного вида деятельности	Реструктуризационно-ориентированный
	Отступление		Механизм АКУ «отступлением»	Сохранение бизнеса	Реинжиниринг-ориентированный
	Капитуляция		Механизм АКУ «капитуляцией»	Сохранение капитала	Реабилитационно-ориентированный
Развитие	Посткризисный период	Устранение отжившего, появление нового качества	Механизм АКУ развитием ПП	Формирование конкурентного потенциала	Инвестиционно-ориентированный
Устойчивое развитие	Посткризисный период	Обеспечение конкурентоспособной деятельности ПП	Механизм АКУ устойчивым развитием ПП	Развитие конкурентного потенциала	Цифровизационно-ориентированный
Общерегionalный экономический кризис	Полный цикл кризисного процесса	Обеспечение кризисоустойчивой деятельности ПП	Механизм АКУ функционированием ПП в условиях общерегионального экономического кризиса	Стабилизация равновесия внешнего и внутреннего потенциалов	Стабилизационно-ориентированный

Развитие подхода послужило базисом для усовершенствования концептуальных основ формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями как циклического непрерывного управления, направленного на восстановление равновесия факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия как системы.

Таким образом, предложенные концептуальные основы обеспечили условия для формирования научно-методического подхода к формированию механизмов АКУ ПП и осуществления формализации его процесса на промышленных предприятиях ДНР.

### 3.2. Научно-методический подход к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями

Научно-методический подход к формированию АКУ ПП базируется на принятой аксиоме, постулирующей, что само антикризисное управление есть некий симбиоз стратегического (через реализацию стратегий недопущения развития кризисного процесса) и оперативного менеджмента (через реализацию стратегии преодоления кризисов).

Стратегический подход к антикризисному управлению как комплексному, непрерывному, циклическому процессу, основан на базовых положениях синергетики, и на авторском понимании кризисного процесса и периодов его формирования. Подход предполагает следующую процедуру последовательности действий: анализ факторов, оценка внешнего и внутреннего потенциала, выбор модели поведения, формирование стратегии, установление критериев достижения целей стратегии, разработка стратегической программы действий, разработка, реализация и оценка эффективности механизма АКУ ПП (рисунок 3.4.).

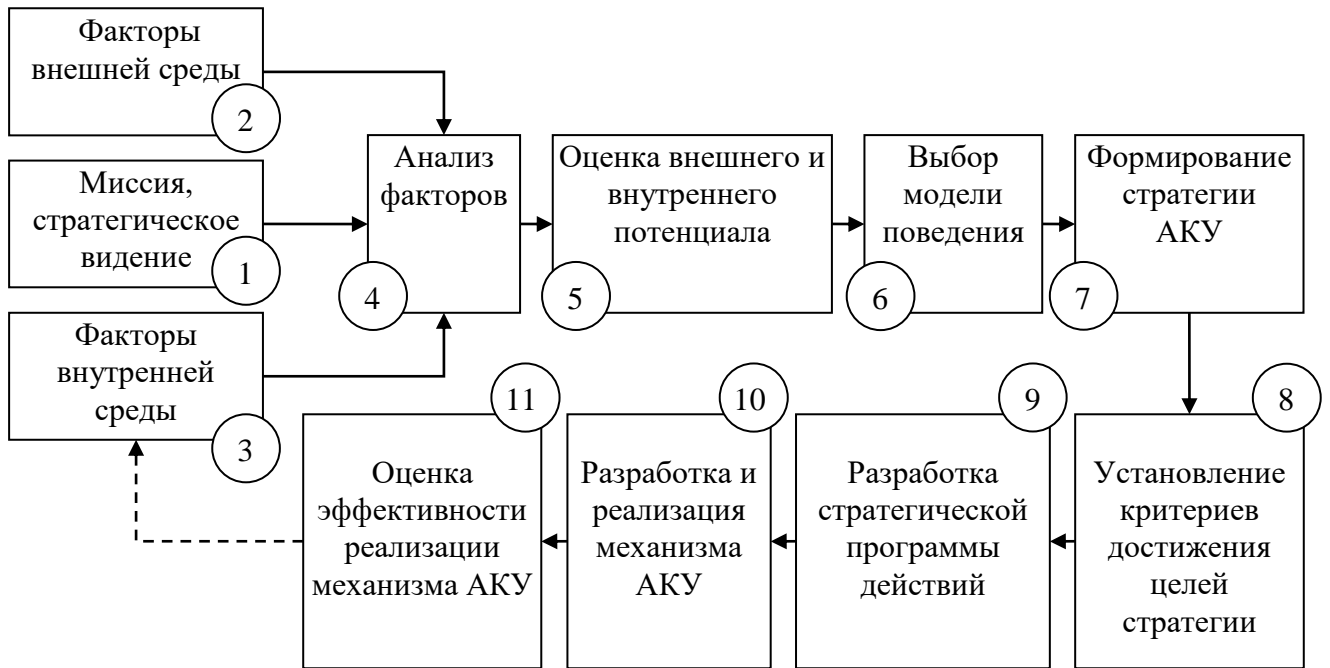


Рисунок 3.4 – Принципиальная схема процедуры антикризисного управления промышленным предприятием [авторская разработка]

В основе авторского представления об основах формирования механизмов АКУ ПП лежат три составляющих: миссия как основная общая цель его существования в заданных условиях (блок 1), а также состояние его внутреннего (блок 2) и внешнего (блок 3) потенциалов (рисунок 3.5).

Рисунок 3.5 демонстрирует авторский постулат, что антикризисное управление направлено на сохранение устойчивости промышленного предприятия, которая, в свою очередь, обеспечивается устойчивостью состояния его внутреннего и внешнего потенциалов при условии выполнения сформированной миссии, а основы формирования механизма антикризисного управления строятся на взаимодействии этих факторов.

Решения задач анализа факторов (блок 4) и оценки внешнего и внутреннего потенциала (блок 5) освещены в п. 2.2. Для решения задачи, связанной с выбором модели поведения (блок 6), требуются дополнительные исследования.

Бесспорно, что эффективность механизмов АКУ ПП во многом зависит от скорости их реакции на проявления кризисогенных факторов, которая, в свою очередь, зависит от выбора рациональной модели поведения.

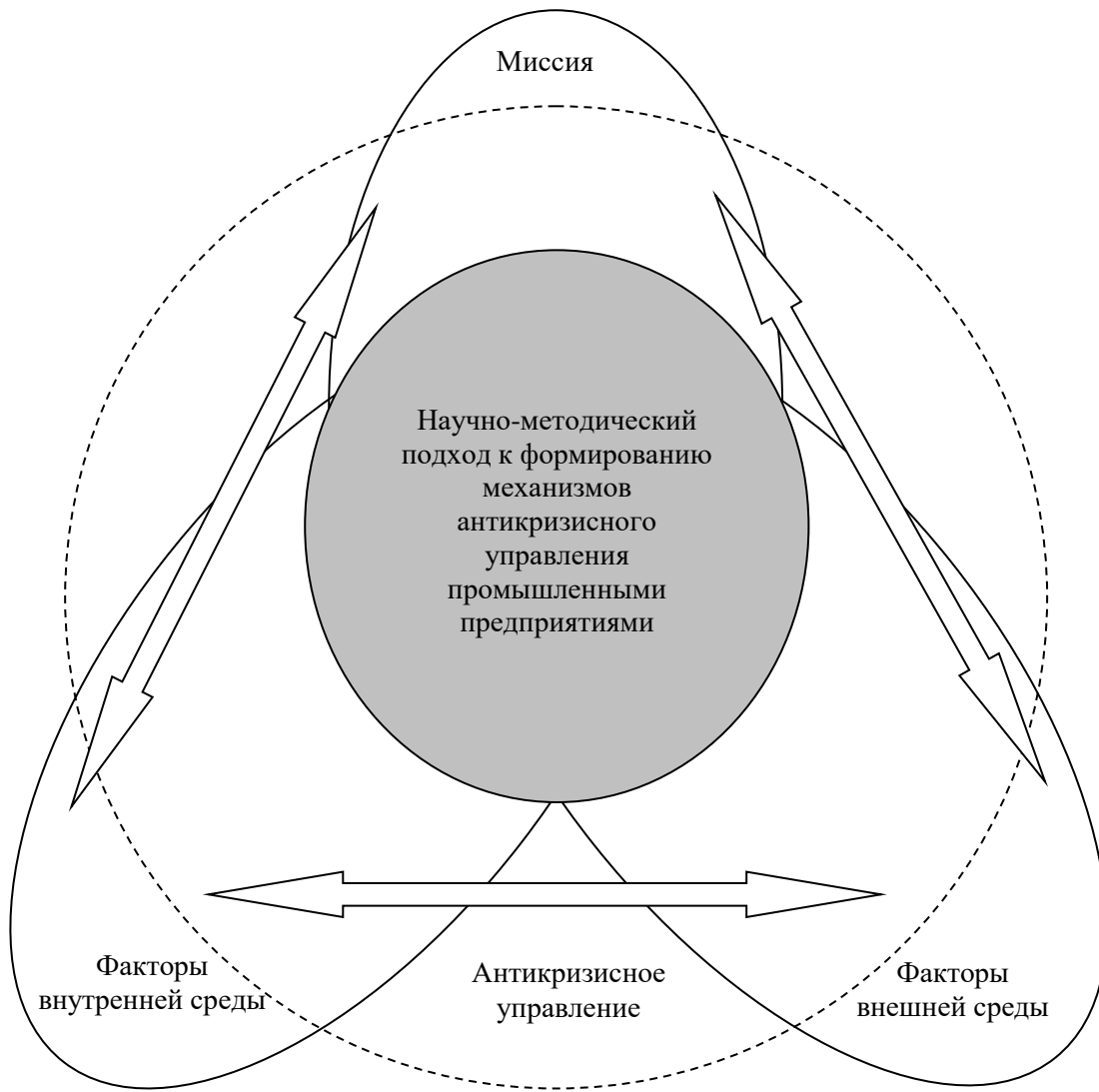


Рисунок 3.5 – Схематичное авторское представление об основах формирования механизмов АКУПП [авторская разработка]

В зависимости от целей, характера и способов выполнения задач, которые стоят перед антикризисным управлением на разных стадиях жизненного цикла разных по характеру кризисных процессов, формирующих разнотипный состав внутренней и внешней среды промышленных предприятий, предложена дифференциация моделей поведения. В основу характеристики модели поведения положены комбинации уровней внутреннего и внешнего потенциалов: высокий/высокий, высокий/низкий, низкий/высокий, низкий/низкий. Выбор модели поведения зависит от комбинации, сложившейся в конкретный период кризисного процесса. Безусловно, что каждому периоду имманентна

определённая модель поведения, которая обуславливает формирование стратегии антикризисного управления, адекватной этой модели. Авторская интерпретация понятий «модель поведения» и «стратегия» в контексте АКУ приведена в таблице Б.7 (Приложение Б).

Выделены четыре рациональных модели поведения, введенные в научный оборот в рамках исследования под названиями, аналогичными обозначению стадий жизненного цикла кризисного периода: «наступление», «защита», «отступление», «капитуляция» (см. таблицу Б.7, Приложение Б). Матрица принятия решений по выбору рациональной модели поведения промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла кризисного процесса в зависимости от изменений потенциалов внутренней и/или внешней среды представлена на рисунке 3.6.

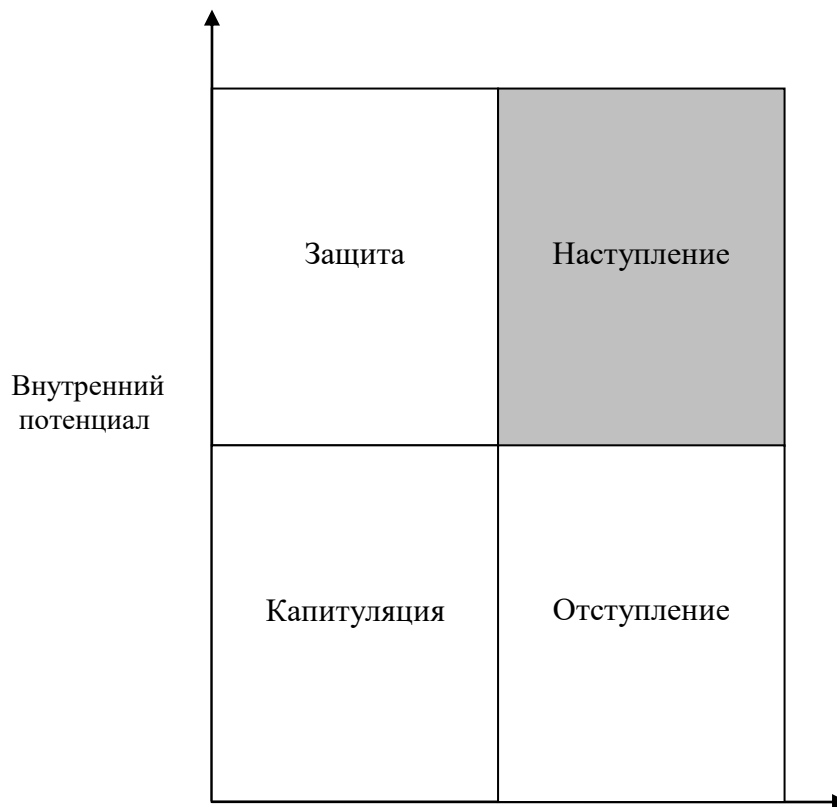


Рисунок 3.6 – Матрица принятия решений по выбору рациональной модели поведения промышленного предприятия в зависимости от изменений потенциалов внутренней и/или внешней среды ПП [авторская разработка]

Модель «наступление» (на рисунке 3.6. выделена заливкой) выбирается при условиях высоких уровней внешнего и внутреннего потенциалов промышленного предприятия. Эта модель характеризуется увеличением объёмов производства и реализации новых товаров и услуг, что позволяет купировать риски развития кризисного процесса на предприятии. Цель антикризисного управления в этих условиях – снижение рисков развития кризисного процесса за счёт диверсификации производства. Диверсификация как одна из управленческих стратегий, концентрирующихся на разнообразии товаров, рынков, видов производства, подразумевает, как правило, перераспределение финансовых и инвестиционных ресурсов в новые направления и предполагает постоянный запуск новых продуктов, товаров и услуг, разработку целых новых направлений. Это требует коммерциализации инноваций, инвестиций в инновационную деятельность, активизации маркетинга, а также изменения кадровой политики. При этом рациональной моделью поведения будет расширение числа новых потребителей, увеличение объема новых товаров и услуг, что требует увеличения объёмов производства и реализации и предполагает улучшение организации производственного процесса, его механизацию и автоматизацию, регулярное обновление технологий и оборудования. Это ассоциируется с атакующими действиями на кризисные проявления. Таким образом, рациональная модель предусматривает прежде всего инновационно-ориентированную деятельность, поддержанную активным маркетингом. Стратегией, адекватной для такой модели поведения, представляется стратегия развития.

Выбор защитной модели поведения осуществляется при снижении уровня внешнего потенциала. Эта модель направлена на сохранение основного вида деятельности путём максимизации денежных средств за счёт альтернативных вариантов дохода (сдача в аренду основных средств, плата за право пользования нематериальными активами) и/или минимизации затрат (свёртывание производства, сокращение персонала, реализация основных производственных фондов), что ассоциируется с защитой от проявления кризисогенных факторов. Выбор защитной модели поведения предполагает реализацию стратегии

выживания, получившей такое название в рамках исследования, так как она направлена на сохранение основного вида деятельности, путём «сжатия» хозяйственной деятельности промышленного предприятия, т.е. на выживание при развитии деструктивных факторов внешней среды.

Рациональной моделью поведения при условиях снижения уровня внутреннего потенциала и сохранения внешнего представляется модель поведения «отступление». Целью антикризисного управления в этих условиях становится сохранение бизнеса при утрате возможности сохранения основного вида деятельности. Модель поведения «отступление» ориентирована на частичную/полную смену профиля продукции, что предопределяет реализацию стратегии перепрофилирования.

Выбор модели поведения «капитуляция» представляется рациональным при условиях снижения уровней и внешнего и внутреннего потенциалов, когда утрачена возможность сохранения не только основного вида деятельности, но и предприятия в целом. При этом АКУ ориентировано на сохранение прав собственности на капитал. В этом случае предполагается целесообразной реализация стратегии ликвидации. Эта стратегия, ориентированная на «откачку» капитала, переток денежных ресурсов, предусматривает возможность вложения средств в более выгодный бизнес (при сохранении такой возможности) и применяется при отсутствии у ИП перспектив дальнейшего существования как субъекта хозяйственной деятельности. В противном случае при невозможности реализации этой стратегии предприятию грозит банкротство.

Таким образом, предложенный в рамках исследования, стратегический подход позволяет разрабатывать собственную антикризисную стратегию для каждой из стадий развития кризисного процесса в зависимости от целей, характера и способов выполнения поставленных на этих этапах управленческих задач (блоки 7–9, см. рисунок 3.4).

В свою очередь, формирование механизма реализации антикризисных стратегий (блоки 10 и 11, см. рисунок 3.4), как отмечено в источнике [208], «определяется спецификой выбранных стратегий». Другими словами, выбор

стратегии, основанный на выборе адекватной модели поведения, определяет формирование соответствующего подхода к разработке механизма антикризисного управления.

Инновационно-ориентированный подход формируется при высоких уровнях обоих потенциалов и построен на использовании инноваций для предотвращения деструктивных явлений и снижения рисков развития кризисного процесса. Разные типы инноваций применимы для разных ситуаций, возникающих в процессе антикризисного управления. Продуктовые инновации являются основным видом новшеств, непосредственно генерирующих дополнительные продажи, прибыли и денежные потоки. Процессные инновации считаются наиболее краткосрочными по своей окупаемости, наименее капиталоемкими и наиболее легко осуществимыми новшествами. Аллокационные инновации используются при необходимости перераспределения ресурсов предприятия.

Реструктурно-ориентированный подход используется при необходимости восстановления внешнего потенциала посредством увеличения спроса на промышленную продукцию или услуги, которые предлагаются предприятием, путём анализа рыночных возможностей для выявления причин проявления кризисогенных факторов.

Действия инструментов при реинжиниринг-ориентированном подходе антикризисного управления направлены на восстановление внутреннего потенциала путём перепрофилирования промышленного производства.

Реабилитационно-ориентированный подход обеспечивает сохранение капитала при снижении уровней обоих потенциалов предприятия путём использования реабилитационного потенциала института банкротства. Вопросы сохранения и защиты работоспособного бизнеса с учётом возможностей, предоставляемых институтом банкротства, широко освещены в монографии [186], в которой институт банкротства рассматривается как инструмент не только для ликвидации неэффективных хозяйствующих субъектов, но и финансового оздоровления бизнеса.



Таким образом, выбор модели поведения промышленного предприятия, адекватной состоянию его внешней и внутренней среды, позволяет обосновать выбор и разработку соответствующего инструментария механизма АКУ для оказания действенного влияния на кризисогенные факторы каждого периода развития кризисного процесса. Обобщение антикризисного инструментария для формирования адекватного механизма АКУ ПП на разных стадиях развития кризисного процесса представлено в концептуальной схеме (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Концептуальная схема выбора подхода к формированию адекватного механизма АКУ ПП для разных стадий развития кризисного процесса [составлено автором]

Формирование полного цикла АКУ функционированием ПП, согласно принятой аксиоме, предусматривает четыре этапа: получение информации; предвидение развития кризисного процесса; реагирование на него и восстановление баланса потенциалов внутренней и внешней среды (рисунок 3.8).

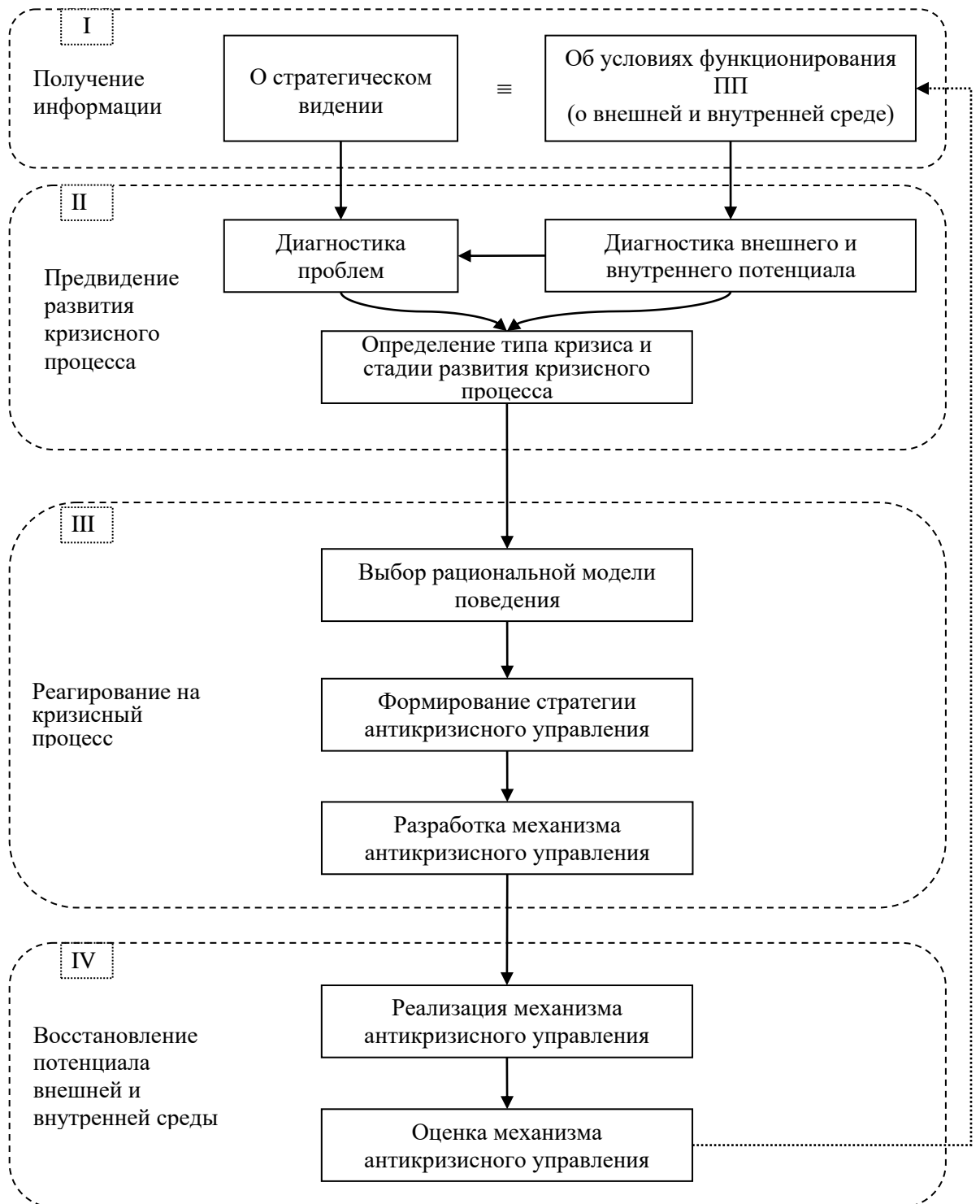


Рисунок 3.8 – Формирование полного цикла антикризисного управления ПП в контексте стратегического подхода [составлено автором]

На основании полученной информации о стратегическом видении и состоянии внутреннего и внешнего потенциалов ПП (I этап) выполняется диагностика проблем (II этап). Проблемы, методом определения которых является диагностика, формируются в результате отклонения условий функционирования ПП от стратегического видения. В свою очередь, условия функционирования промышленных предприятий формируются под влиянием факторов внешней и внутренней среды (см. рисунки 1.2, 1.8, 2.9, таблицу В.2, Приложение В).

Нестабильность и неопределённость макро- и микроэкономических факторов внешней среды определяют необходимость формирования и оценки возможностей ПП и возможностей, которые предоставляет ему внешняя среда хозяйствования для обеспечения решения задач стратегического видения, т.е. внутреннего и внешнего потенциалов. Другими словами, для возможности предвидения кризиса следует сформировать последовательность действий, направленных на оценку степени сбалансированности внутреннего и внешнего потенциалов ПП в рамках стратегического видения (II этап). Диагностика этой сбалансированности, а также отклонений от поставленных задач в рамках стратегического видения позволяют определить тип кризиса и стадию развития кризисного процесса (таблица Б.5, Приложение Б; рисунок 3.1).

Реагирование на кризисный процесс (III этап) представляется автору как разработка мероприятий, направленных на устранение отклонений условий функционирования ПП от стратегического видения. Установленная на этапе «предвидения» стадия кризисного процесса позволяет кризис-менеджменту ПП выбрать такую модель поведения, которая будет способствовать минимизации этих отклонений, сформировать стратегию и разработать механизм управления.

В процессе реализации механизма АКУ (IV этап) происходит восстановление внутреннего и/или внешнего потенциала ПП, а, следовательно, восстановление баланса между возможностями ПП и возможностями, которые предоставляет ему внешняя среда для обеспечения реализации стратегического видения. Обратная связь обеспечивает непрерывность процессу АКУ.

Одной из важнейших задач антикризисного управления является формирование логически связанной последовательности целесообразных действий, необходимых для оценки степени развития кризисных явлений на предприятии и разработки мер, препятствующих такому развитию. Дифференциация моделей поведения промышленного предприятия на стадиях жизненного цикла кризисного процесса позволяет формировать такую последовательность на основании агрегирования необходимых элементов путём прохождения этапов реализации механизма АКУ функционированием, развитием и устойчивым развитием ПП.

Авторская концепция технологии основана на идее дифференциации механизмов антикризисного управления по критерию стадий жизненного цикла кризисного процесса. Технология формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями приведена на рисунке 3.9.

На основе характеристик, выявленных в процессе SWOT-анализа, устанавливаются показатели внутреннего и внешнего потенциалов промышленного предприятия. После осуществленной на основе анализа (блок 1) оценки внутреннего потенциала (блок 2) выполняется анализ потенциала внешней среды (блоки 3.1 и 3.2) и его оценка (блоки 4.1 и 4.2). В зависимости от вариаций состояния внешней среды и внутреннего потенциала промышленного предприятия осуществляется выбор модели его рационального поведения (блок 5) и формирование соответствующей стратегии антикризисного управления (блок 6). Выбранная стратегия является основанием для выбора подхода к антикризисному управлению и разработки соответствующего механизма (блок 7).

После реализации механизма (блок 8), разработанного в соответствии с поставленными целями антикризисного управления, выбранной модели поведения и сформированной стратегии для определённой стадии развития кризисного процесса, осуществляется его оценка (блок 9). При положительном результате выполненной оценки ПП вступает в посткризисный период, что позволяет формировать стратегию развития (блок 10). При отрицательном – процедура выполняется повторно.

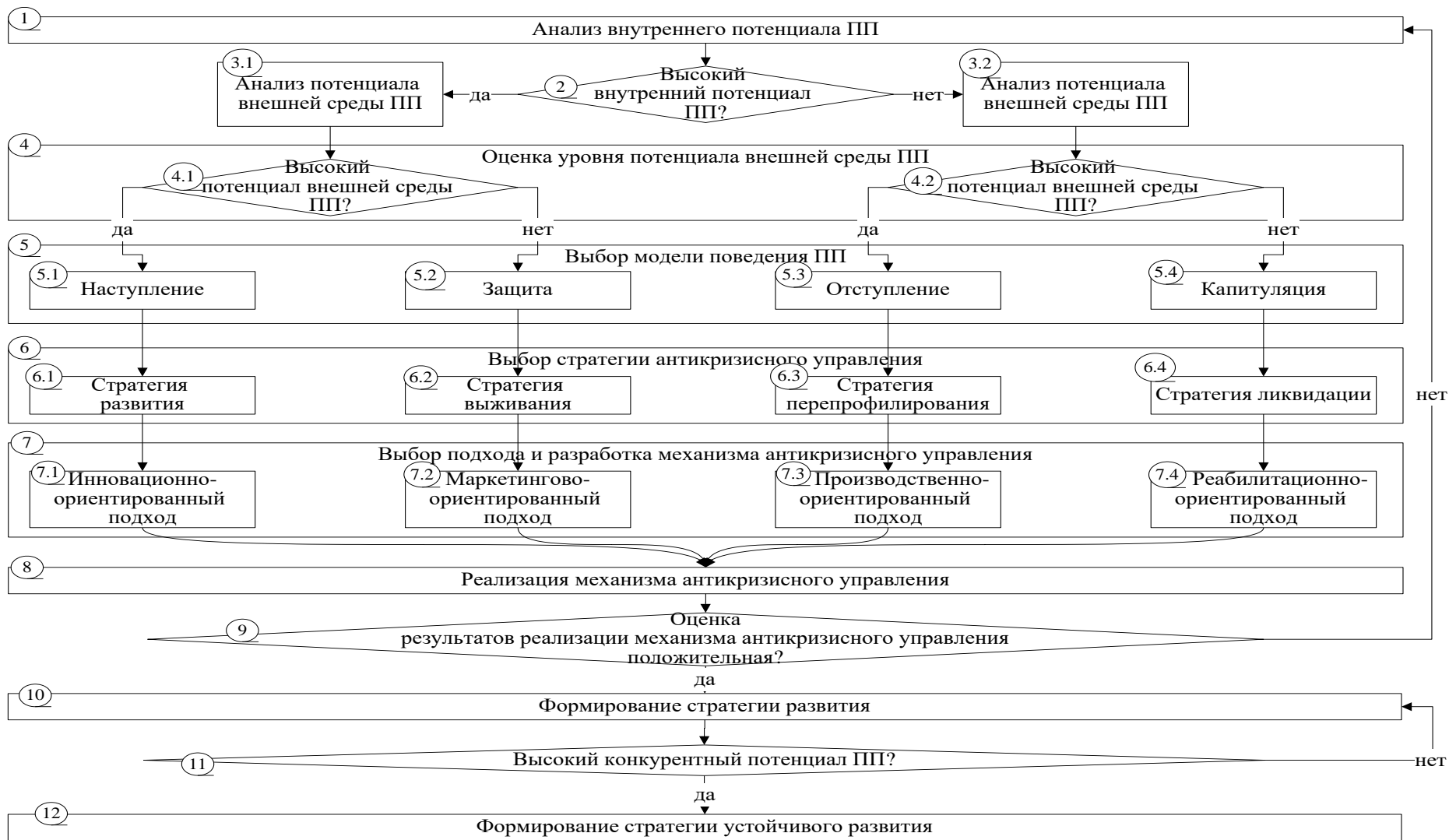


Рисунок 3.9 – Базовая схема технологии формирования механизмов антикризисного управления ПП [авторская разработка]

За счёт петли обратной связи предложенная технология позволяет учитывать изменения состояний внутренней и внешней среды предприятия под влиянием деструктивных факторов кризисного процесса.

Теоретико-методологическое обеспечение формирования стратегии развития представлены в работе автора [122].

При положительном результате выполненной оценки конкурентного потенциала (блок 11), сформированного в результате реализации механизма АКУ развитием промышленного предприятия, формируется стратегия устойчивого развития (блок 12). Отрицательный результат свидетельствует о недостаточном уровне конкурентного потенциала для устойчивого развития промышленного предприятия.

Резюмируя вышеизложенное, следует подчеркнуть, что в основе разработанной технологии лежит авторский подход к построению моделей поведения промышленного предприятия на разных стадиях кризисного процесса в зависимости от изменений потенциалов внутренней и/или внешней среды, который, в свою очередь, основан на исследовании моделей жизненного цикла кризисного процесса. Эффективность реализации механизма антикризисного управления промышленными предприятиями обеспечивается системностью и непрерывностью процесса оценки.

Таким образом, в рамках усовершенствованного научно-методического подхода предложена технология формирования механизмов АКУ ПП, в качестве фундамента которой выступает авторская идея их дифференциации для различных стадий жизненного цикла кризисного процесса.

Своевременно мобилизовать необходимые ресурсы и обеспечить достижение целей антикризисной деятельности ПП на каждой из стадий жизненного цикла кризисного процесса позволяет построение эффективного механизма АКУ. Недостаточная его эффективность является предпосылкой возобновления действий кризисогенных факторов и усугубления кризисной ситуации. Универсальная структурная модель механизмов АКУ ориентированных на функционирование ПП представлена на рисунке 3.10.

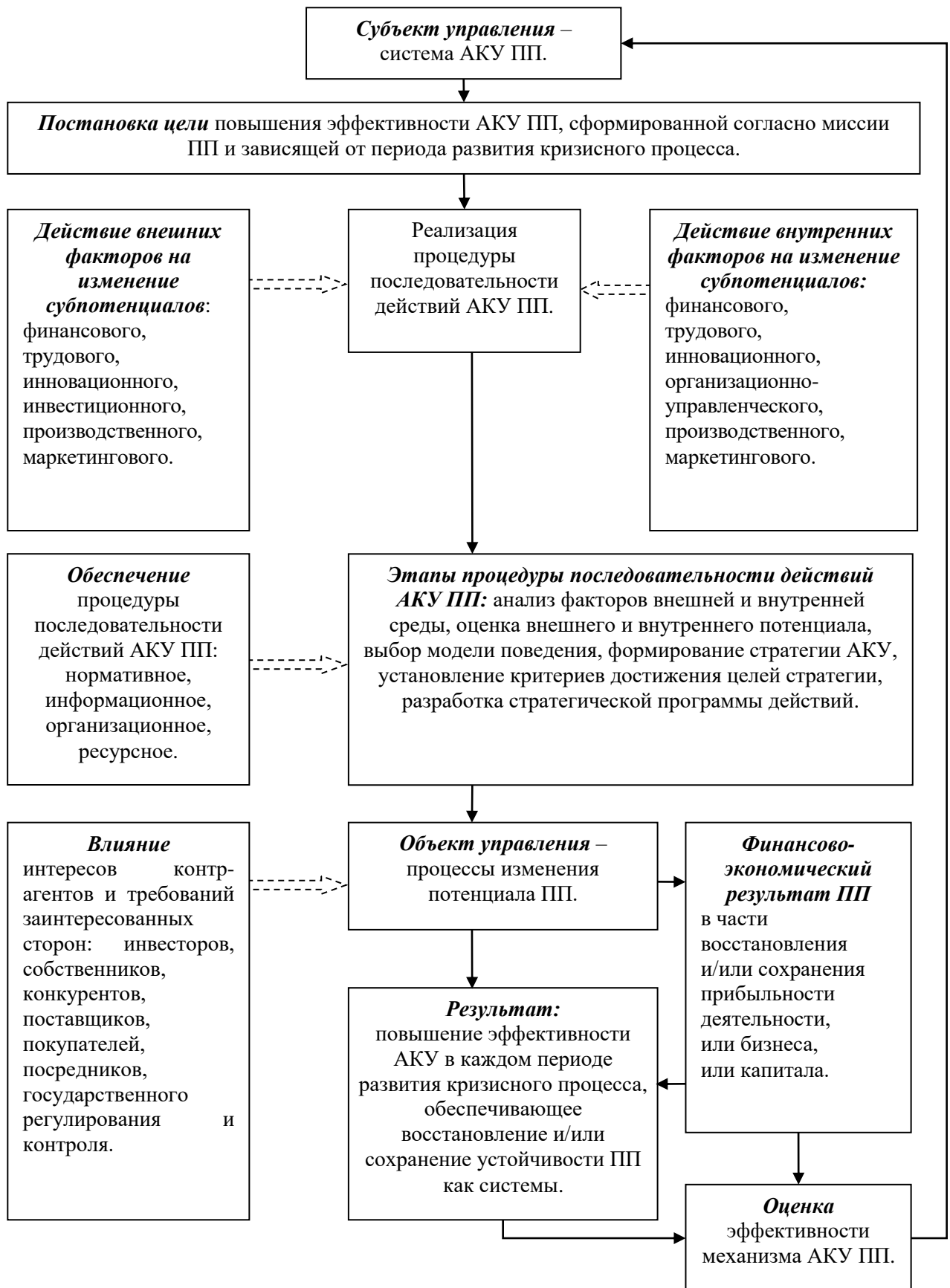


Рисунок 3.10 – Универсальная структурная модель механизмов АКУ, ориентированных на функционирование ПП [авторская разработка]

Субъектом управления в формируемом механизме является система АКУ, составляющие управленческого процесса которой направлены на реализацию процедуры последовательности действий по недопущению, предотвращению, предупреждению и преодолению кризисных явлений или устранение их негативных последствий, возникающих под воздействием внешних и внутренних кризисогенных факторов. Действие этих факторов на изменение финансового, трудового, инновационного, инвестиционного, организационно-управленческого, производственного, маркетингового субпотенциалов ПП определяют технологию процедуры последовательности действий АКУ ПП.

С использованием синергетического подхода к управлению в контексте поиска баланса параметров внешнего и внутреннего потенциалов ПП специфика реализации процедуры последовательности действий в рамках формируемого механизма АКУ ПП охватывает следующие этапы: анализ факторов внешней и внутренней среды, оценка внешнего и внутреннего потенциала, выбор модели поведения, формирование стратегии АКУ, установление критериев достижения целей стратегии, разработка стратегической программы действий.

Функционирование ПП осуществляется в рамках определённой институциональной среды, где формируется поле его взаимодействия с интересами контрагентов в рамках требований заинтересованных сторон. Эти требования, в рамках правовых, административных, экономических норм, правил и процедур, создаваемых формальными институтами, подкреплены, в большинстве своем, нормативными правовыми актами, принимаемыми органами государственной власти. Это обстоятельство определяет особое отношение к изучению процессов влияния государственного регулирования и контроля на эффективность АКУ ПП.

Результат реализации механизма рассматривается как повышение эффективности АКУ, обеспечивающего восстановление и/или сохранение устойчивости ПП как системы. При этом показатели эффективности формируются в разрезе двух групп: показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности и показатели эффективности системы АКУ ПП.



Финансово-экономический результат формируется по конкретному этапу развития кризисного процесса в части восстановления и/или сохранения прибыльности деятельности, или бизнеса, или капитала и выражается прогнозируемым отношением абсолютного значения упущенной выгоды к затратам на антикризисные мероприятия этого этапа. Результат эффективности системы АКУ ПП обеспечивается её адаптивностью, управляемостью, устойчивостью, экономичностью и др.

Предложенная в 3.1 методика позволяет выполнить оценку эффективности механизма АКУ ПП в разрезе каждого критерия, на основании чего субъект управления имеет возможность формировать управленческие решения по его реализации.

Усовершенствованная модель в рамках усовершенствованного научно-методического подхода обеспечивает возможность применения инновационно-, реструктуризационно-, реинжиниринг-, реабилитационно-ориентированного подходов и позволяет формировать практико-ориентированные структурные модели механизмов согласно выбранным подходам. Сущностная характеристика совершенствования состоит в использовании взаимосвязи следующих элементов антикризисной деятельности ПП (рисунок 3.11).

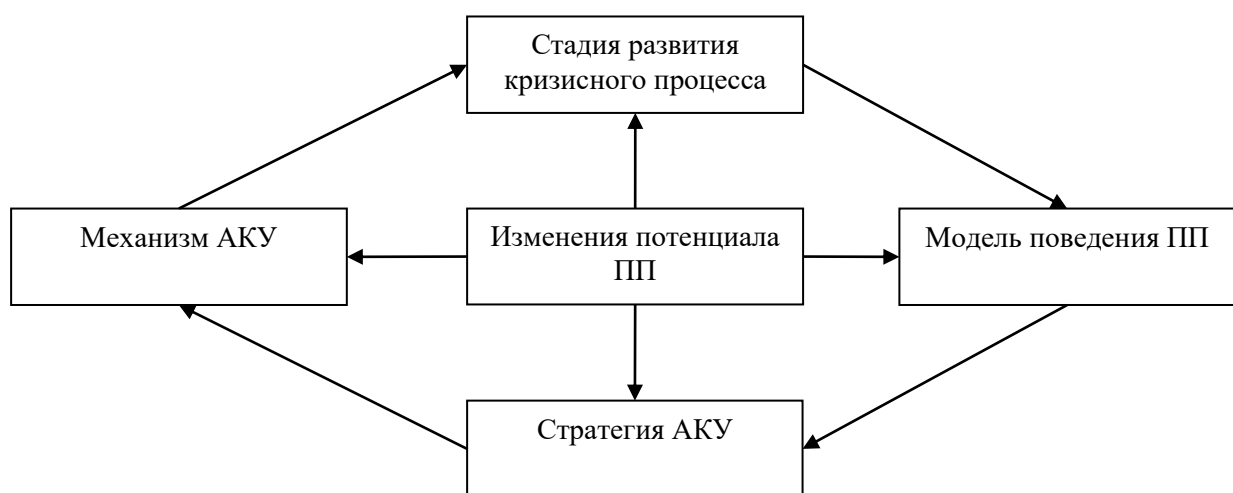


Рисунок 3.11 – Взаимосвязь элементов антикризисной деятельности ПП [составлено автором]

Подводя итог, следует отметить, что в результате решения поставленных этапных задач достигнута цель исследования в части обоснования и разработки теоретико-методических положений по совершенствованию процесса формирования механизмов АКУ ПП на основе оценки изменений потенциалов их внешней и внутренней среды. Направления совершенствования механизма АКУ ПП сформированы на основе изучения подходов к совершенствованию механизма управления [175, с. 57] и представлены на рисунке 3.12.



Рисунок 3.12 – Направления совершенствования механизма АКУ ПП в рамках исследования [составлено автором, согласно [175, с. 57]]

### 3.3. Реализация механизма антикризисного управления предприятием ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» и оценка его эффективности

Реализация заявленного механизма предполагает разработку соответствующих периоду кризисного процесса на ООО «НПО «ЯМЗ» технологии и практико-ориентированной структурной модели механизма АКУ. Технология формирования и реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ этим предприятием представлена на рисунке 3.13.

Выполненные анализ и оценка внутреннего (1) и внешнего (4) потенциалов ООО «НПО «ЯМЗ» свидетельствуют об их достаточно высоких уровнях. Однако следует отметить незначительное снижение как внутреннего, так и внешнего потенциала, что позволяет сделать вывод о потере равновесия системой. Этот период кризисного процесса проиллюстрирован на циклограмме заливкой (рисунок 3.14).

До наступления периода потери равновесия исследуемое ПП находилось в состоянии устойчивости. Соблюдался баланс между его внутренним и внешним потенциалами. При снижении параметров как внутреннего, так и внешнего потенциала этот баланс нарушился. Однако предприятие по инерции пытается удерживать свои позиции на рынке. Начало этому периоду положил стратегический кризис, к которому, как правило, приводит недостаточное качество развития предприятия.

Рациональной для этого периода кризисного процесса моделью поведения (см. рисунки 3.6 и 3.13), характеризуемого высокими уровнями внешнего и внутреннего потенциалов, является модель «наступление» (5.1). Эта модель ориентирована на увеличение объёмов производства и реализации новых товаров и услуг, что позволяет купировать риски развития кризисного процесса на предприятии за счёт диверсификации производства.

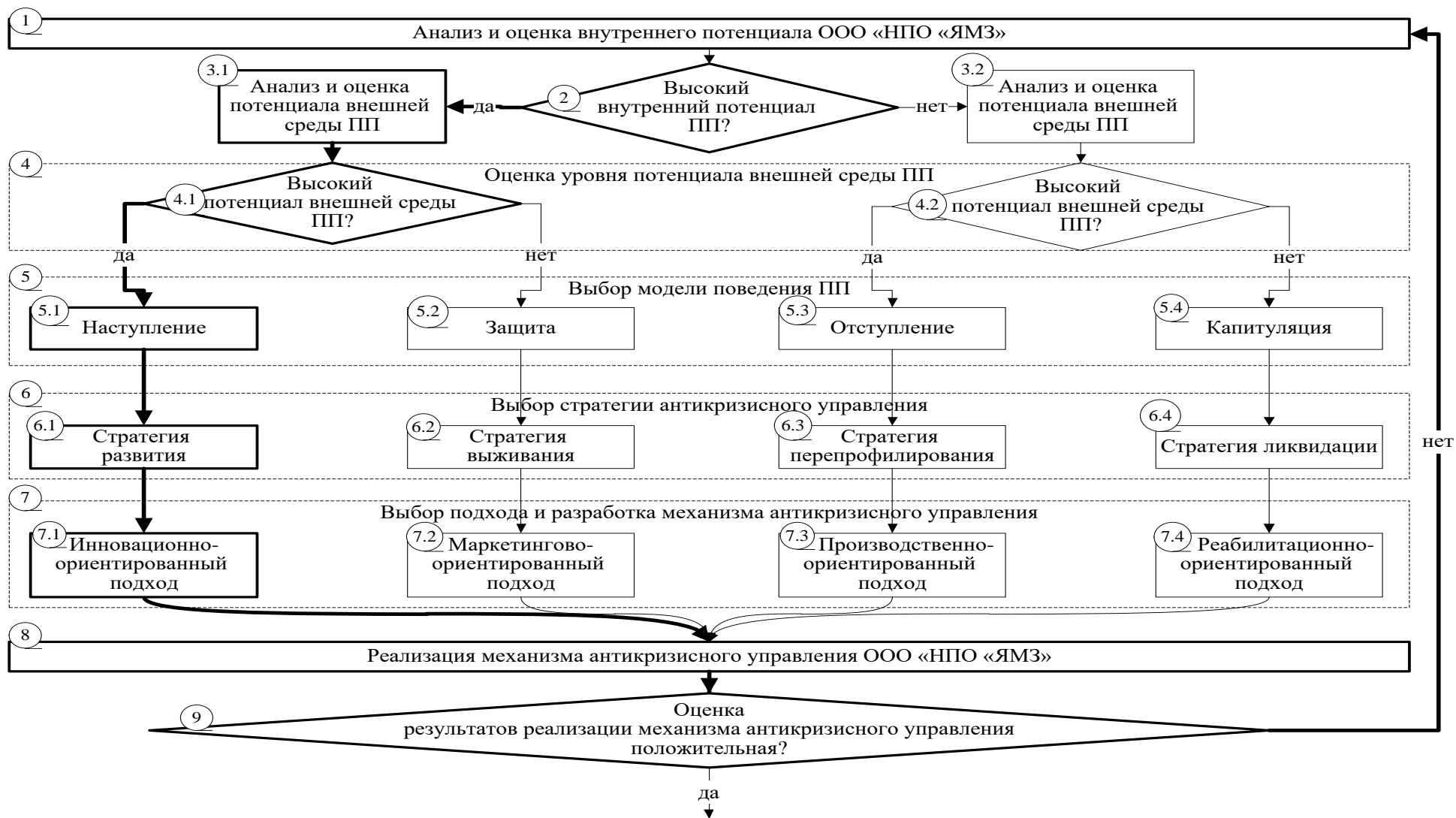
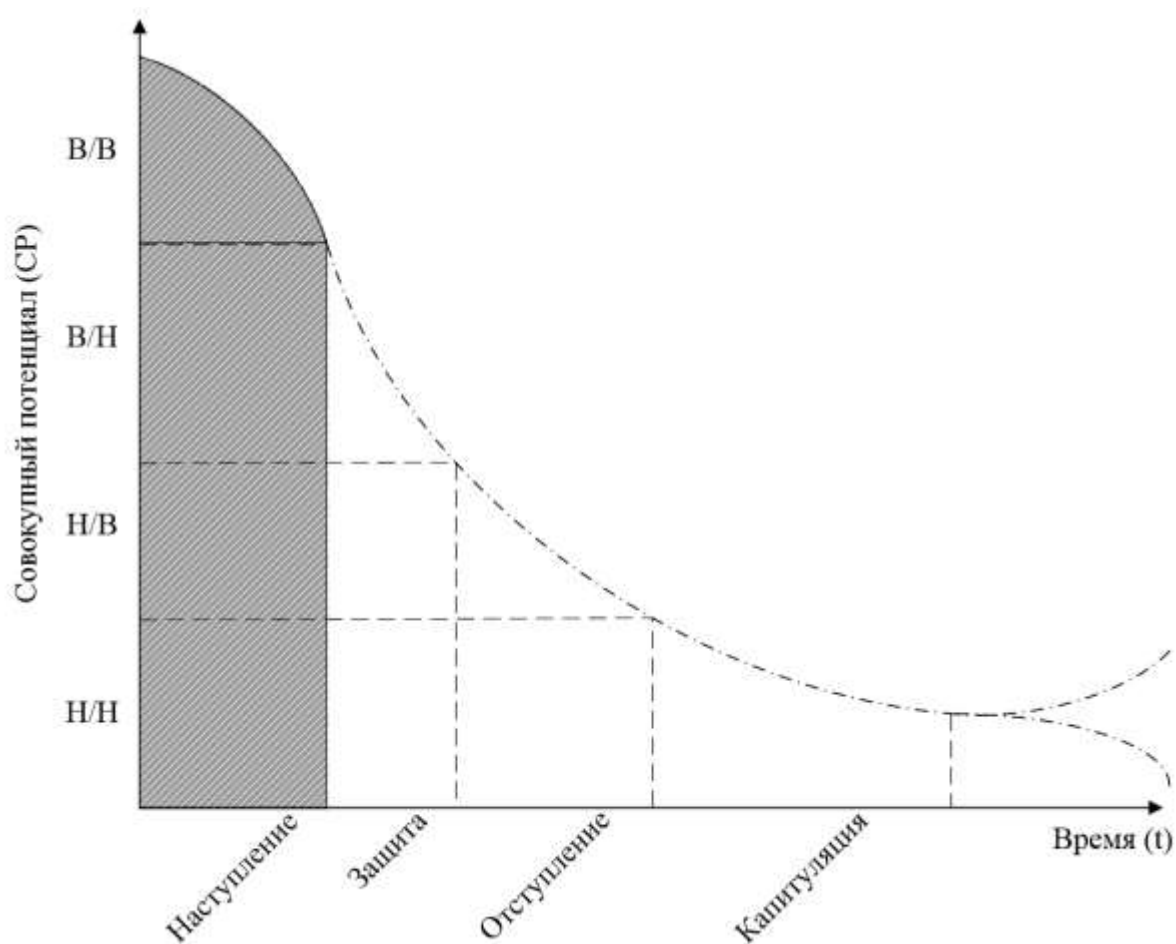


Рисунок 3.13 – Технология формирования и реализации инновационно-ориентированного механизма антикризисного управления промышленным предприятием ООО «НПО «ЯМЗ» [авторская разработка]



Где *CP* (cumulative potential) – совокупный потенциал предприятия (внутренний/внешний), баллы;  
*t* – время жизненного цикла кризисного процесса;  
*V* – высокий потенциал;  
*H* – низкий потенциал.

Рисунок 3.14 – Циклограмма, иллюстрирующая период кризисного процесса в режиме текущего времени на ООО «НПЗ «ЯМЗ» [авторская разработка]

Диверсификация как одна из управленческих стратегий, концентрирующихся на разнообразии товаров, рынков, видов производства, подразумевает, как правило, перераспределение финансовых и инвестиционных ресурсов в новые направления и предполагает постоянный запуск новых продуктов, товаров и услуг, разработку целых новых направлений. Модель поведения «наступление» направлена на увеличение производственных объёмов и объёмов реализации новых продуктов, товаров и услуг, освоение новых рынков, предполагает улучшение организации производственного процесса, его механизацию и автоматизацию, регулярное обновление технологий и

оборудования и ассоциируется с атакующими действиями кризис-менеджмента на проявления кризисогенных факторов. Следовательно, эта модель поведения является рациональной для этого периода кризисного процесса. Модель поведения «наступление» предусматривает прежде всего инновационно-ориентированную деятельность и предполагает применение инновационно-ориентированного подхода к разработке механизма АКУ (7.1).

Реализация механизма АКУ (8) позволяет своевременно мобилизовать необходимые ресурсы для сохранения баланса между внешним и внутренним потенциалом путём восстановления последнего и обеспечить достижение цели антикризисной деятельности исследуемого ПП в период потери равновесия системы – снижения рисков развития кризисного процесса. Сбои в механизме приводят к потере устойчивости системы, что является предпосылкой развития кризисогенных факторов.

Практико-ориентированная модель инновационно-ориентированного механизма АКУ предприятием ООО «НПО «ЯМЗ» представлена на рисунке 3.15.

Целью повышения эффективности АКУ указанным ПП в период потери равновесия, как было отмечено выше, является снижение рисков развития кризисного процесса. В качестве субъекта управления выступает система АКУ предприятием, в качестве объекта – процессы восстановления потенциала.

Результат реализации механизма рассматривается как повышение эффективности АКУ, обеспечивающего восстановление устойчивости исследуемого ПП как системы. Финансово-экономический результат формируется в части восстановления прибыльности деятельности и выражается прогнозируемым отношением абсолютного значения упущенной выгоды от потери равновесия системы к затратам на активизацию инновационной деятельности и восстановление инновационного потенциала.

Таким образом, инновационно-ориентированный подход предполагает построение механизма АКУ предприятием, инструменты которого ориентированы на использование инноваций для предотвращения деструктивных явлений и снижения рисков развития кризисного процесса.

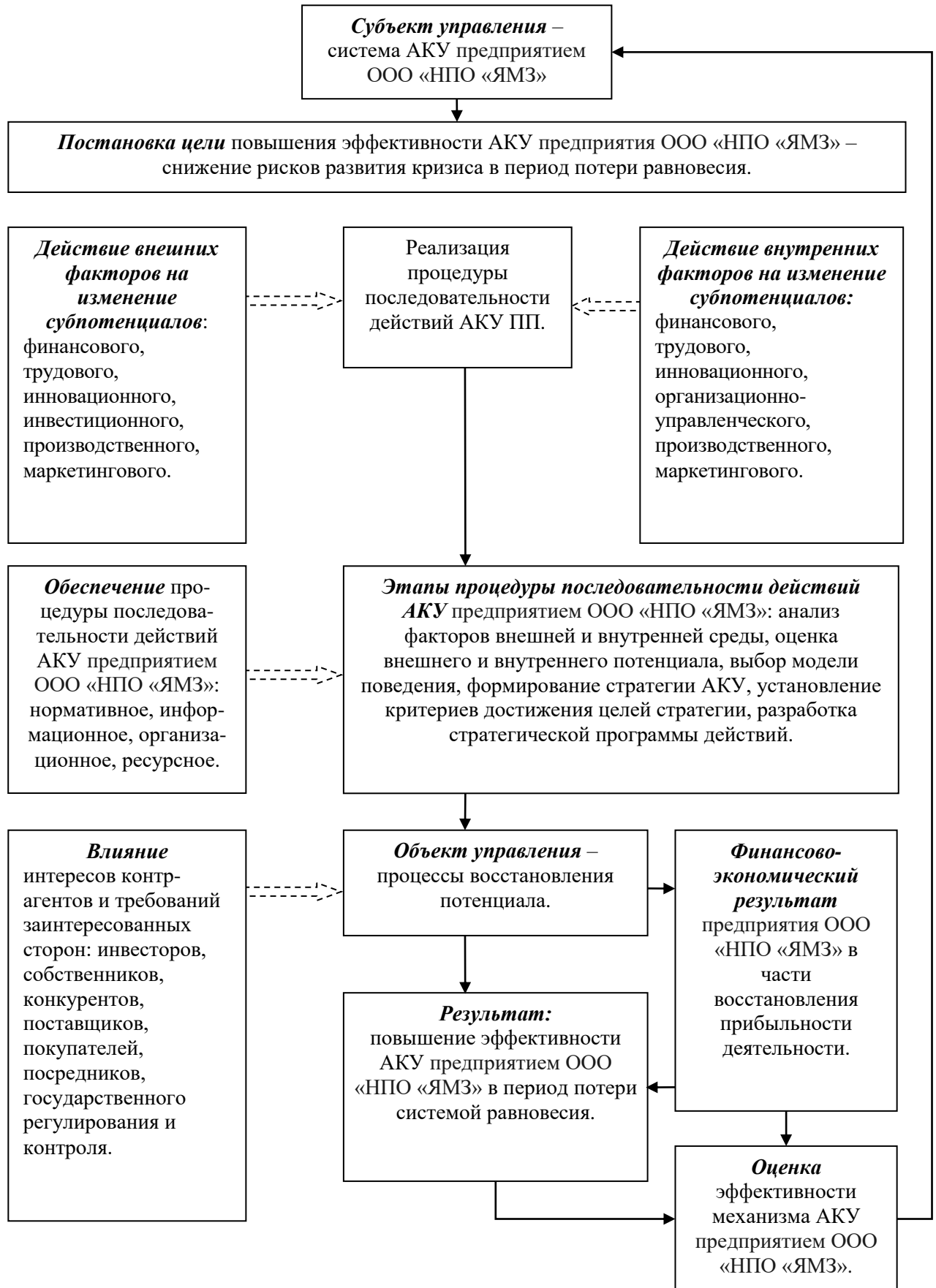


Рисунок 3.15 – Практико-ориентированная модель инновационно-ориентированного механизма АКУ предприятием ООО «НПО «ЯМЗ»

Эффективное применение этих инструментов обеспечивает положительные результаты реализации механизма АКУ указанным ПП ((9) см. рисунок 3.13) и восстановление его равновесия как системы, что формирует предпосылки для его развития ((10) см. рисунок 3.9). В противном случае срабатывает механизм обратной связи.

Отказ от применения инновационно-ориентированных инструментов способствует дальнейшему обострению противоречий между внутренним и внешним потенциалом и развитию «понижительной» волны кризисного процесса, а впоследствии – вхождению в кризис ликвидности.

Оценка результатов реализации механизма АКУ предприятием ООО «НПО» ЯМЗ» представлена в практико-ориентированной модели инновационно-ориентированного механизма (см. рисунок 3.15) как оценка его эффективности.

Проблемам оценки эффективности управления, в том числе антикризисного управления, посвятили свои исследования отечественные и зарубежные авторы, среди которых: М. Вебер, Б. З. Мильнер, А. Ю. Нестеров, Ф. Тэйлор, К. В. Кондратьева и др. [34; 90; 116; 153; 203; 216].

Автор солидарен с коллективом авторов, что следует распознавать и учитывать эффективность механизма при анализе и оценке АКУ, его успешности или неудачи, несмотря на затруднительность такой оценки в точных расчётных показателях [160].

Под эффективностью управления в научной литературе зачастую понимается исключительно его экономическая эффективность [33].

Под экономической эффективностью АКУ в рамках исследования будем понимать управление антикризисной деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. При этом в качестве результатов рассматривается как экономическая эффективность, так и другие её составляющие: адаптивность, управляемость, устойчивость, экономичность и др., которые обеспечивают восстановление и/или сохранение устойчивости промышленного предприятия как системы. Эти показатели характеризуют рациональную организацию системы эффективного АКУ на ПП, основанного на



её принципах, и могут также выступать в качестве критериев эффективности системы АКУ.

В качестве критерия эффективности АКУ ПП в рамках исследования рассматривается наиболее полное восстановление и/или сохранение баланса внутреннего и внешнего потенциала ПП при рациональном использовании всех видов ресурсов и соблюдении принципов рациональной организации системы АКУ.

Эффективность механизма АКУ ПП характеризуется степенью достижения стоящих на конкретной стадии кризисного процесса целей по локализации, смягчению или позитивному использованию кризисогенных факторов, возникающих на этой стадии, в сопоставлении с затратами, связанными с противодействием этим факторам.

Традиционно экономическая эффективность (Эф) характеризуется отношением полученного результата (Р) к затратам (З):

$$\text{Эф} = \text{Р} / \text{З}. \quad (3.1)$$

Под экономической эффективностью механизма АКУ понимается результативность его инструментов (стратегий, стратегических программ и антикризисных мероприятий), характеризуемая отношением предполагаемых значений упущенной выгоды к затратам различных ресурсов, обусловившим сохранение этой выгоды в конкретный период развития кризисного процесса (таблица 3.2).

С целью оценки потенциальной экономической эффективности механизма АКУ ПП на ООО «НПО «ЯМЗ» интерес и практическую ценность приобретает оценка упущенной предприятием прибыли/выгоды.

Как было установлено в результате анализа и отмечено ранее (см. п.2.3), для исследуемого ПП характерны достаточно высокие внутренний и внешний потенциалы.

Таблица 3.2 – Расчёт экономической эффективности механизма АКУ ПП на стадиях развития кризисного процесса [составлено автором]

Стадии развития кризисного процесса	Тип механизма АКУ ПП	Цель формирования механизма АКУ ПП	Расчёт экономической эффективности механизма АКУ ПП
Наступление	Механизм АКУ «наступлением»	Снижение рисков развития кризисного процесса	$E_n =   \text{Упущенная прибыль в результате развития кризиса}   / \text{Затраты на инновационную и маркетинговую деятельность}$
Защита	Механизм АКУ «защитой»	Сохранение основного вида деятельности	$E_z =   \text{Упущенная выгода от потери основного вида деятельности}   / \text{Затраты на реструктуризацию производства}$
Отступление	Механизм АКУ «отступлением»	Сохранение бизнеса	$E_o =   \text{Упущенная выгода от потери бизнеса}   / \text{Затраты на реинжиниринг}$
Капитуляция	Механизм АКУ «капитуляцией»	Сохранение капитала	$E_k =   \text{Упущенная выгода от потери капитала}   / \text{Затраты на инвестиционную деятельность}$

В связи с этим в работе предложено применение модели поведения «наступление» и сформирован инновационно-ориентированный механизм АКУ. Таким образом, согласно предложенному подходу к расчёту экономической эффективности механизма АКУ, на данной стадии развития кризисного процесса её расчёт для исследуемого ПП целесообразно проводить как поиск отношения упущенной прибыли в результате развития кризисного процесса к затратам на инновационную и маркетинговую деятельность, понесённым вследствие реализации предложенного механизма.

В этой связи интерес приобретает оценка значения упущенной прибыли в результате развития кризисного процесса.

Анализ финансового результата деятельности ООО «НПО «ЯМЗ» за 2017–2021 гг. позволяет сделать вывод о его значительном падении в 2019–2021 гг. по сравнению с 2018 г. Так, на графике рисунка 3.16 приведены значения упущенной прибыли предприятия за этот период.

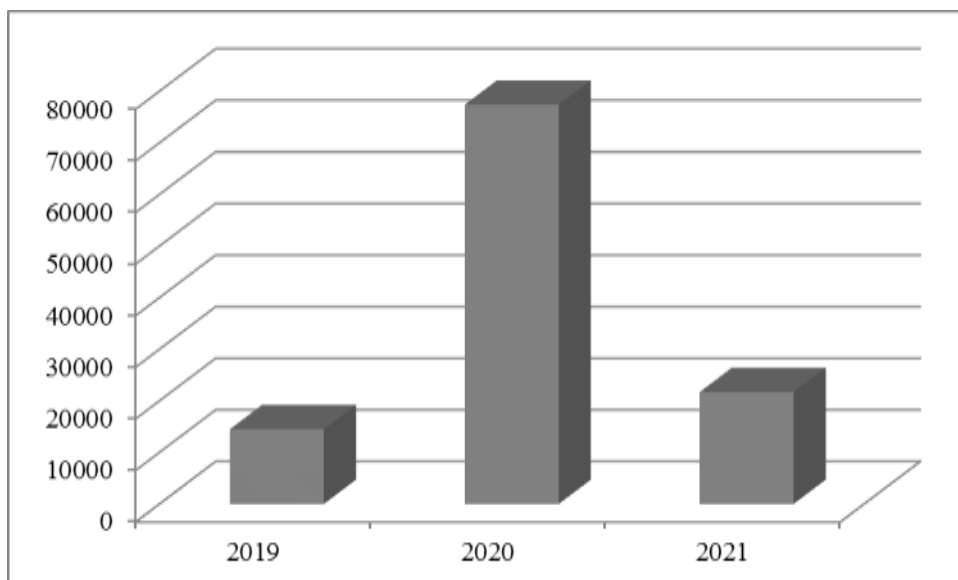


Рисунок 3.16 – Динамика упущенной прибыли в результате развития кризисного процесса ООО «НПО «ЯМЗ» за 2019–2021 гг., тыс. руб. [составлено автором]

Размер упущенной прибыли в результате развития кризисного процесса на исследуемом ПП в 2021 г. составил порядка 21,7 млн руб. Компенсация такого существенного объёма упущенной прибыли потребует существенных материальных затрат, а также длительного цикла разработки и реализации. С учётом географического расположения вблизи линии разграничения и высоких рисков, сопряжённых с таким положением, руководством предприятия принято решение о поэтапном, итерационном внедрении инновационно-ориентированного механизма АКУ. Это позволит снизить риски и декомпозировать по времени отдельные этапы инновационно-ориентированного механизма.

В этой связи этапы реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ, составляющие единую стратегическую программу, выглядят следующим образом (рисунок 3.17).

Как видно из рисунка 3.17, поэтапная реализация механизма предполагает 3 этапа, общая продолжительность которых составляет 4,5 года. Это достигается путём параллельной реализации нескольких этапов, один из которых находится на стадии внедрения (реализации), а другой – на стадии разработки.

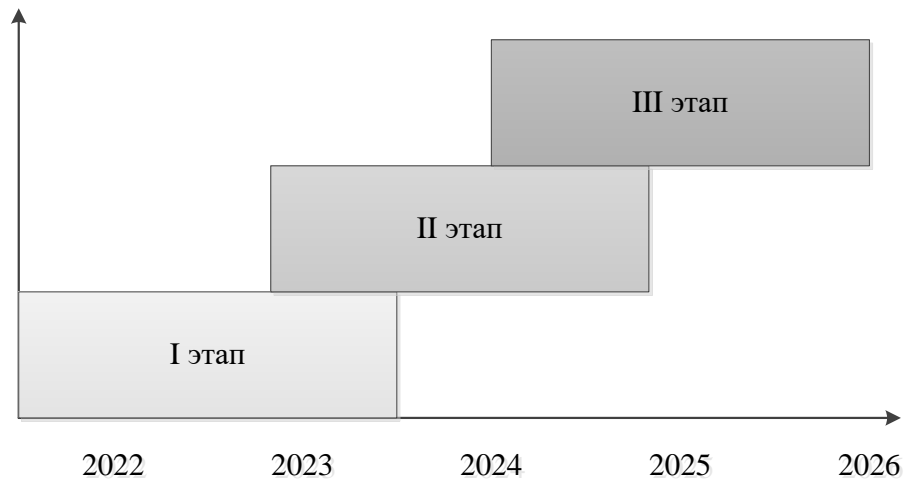


Рисунок 3.17 – Этапы реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ ООО «НПО «ЯМЗ» в 2022–2026 гг. [составлено автором]

Ожидаемый эффект от реализации каждого из этапов приведен на рисунке 3.18.

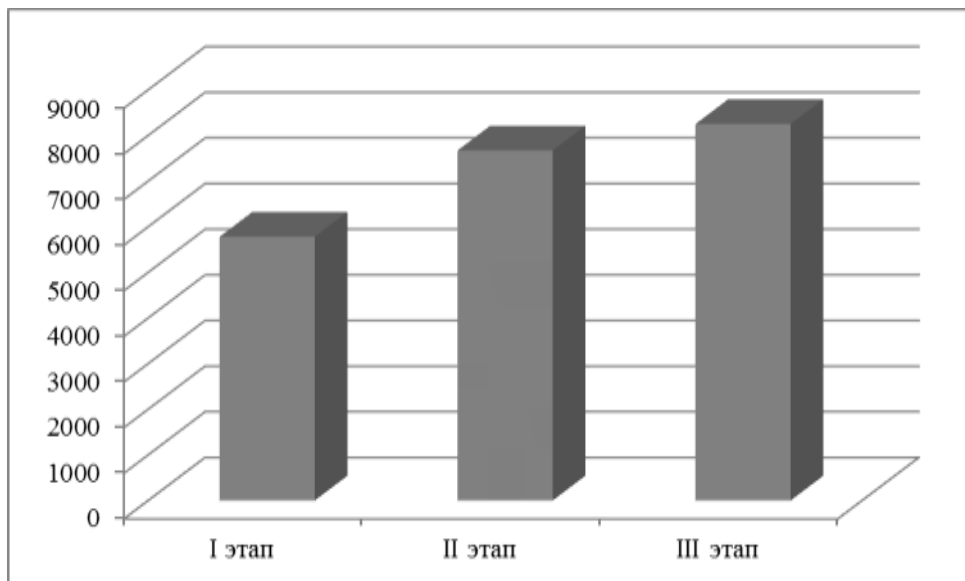


Рисунок 3.18 – Ожидаемый эффект от реализации этапов инновационно-ориентированного механизма АКУ предприятием ООО «НПО «ЯМЗ», тыс. руб. [составлено автором]

Как видно из рисунка 3.18, ожидаемый эффект, состоящий в компенсации возможной потери прибыли (упущенной прибыли) в результате развития

кризисного процесса, т.е. в увеличении показателя финансового результата деятельности за счёт реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ за 3 этапа, составляет 21,7 млн руб. При этом получение эффекта неравномерно распределено между этапами. Так, ожидаемый эффект от реализации I этапа примерно на 25 % ниже ожидаемого эффекта от реализации II этапа, а ожидаемый эффект от реализации II этапа примерно на 7 % ниже эффекта, ожидаемого при реализации III этапа. Такой разбег связан с содержанием этапов и решением руководства предприятия «отсрочить» более крупные расходы по реализации и внедрению инноваций, перенеся их на II и III этапы реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ, ввиду наличия на текущем этапе высоких рисков, связанных с активными боевыми действиями.

С целью оценки экономической эффективности реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ в практике ООО «НПО «ЯМЗ» помимо ожидаемых эффектов целесообразно оценить затраты на инновационную и маркетинговую деятельность.

В результате анализа затраты исследуемого ПП, нацеленные на реализацию инновационно-ориентированного механизма АКУ, удалось декомпозировать на следующие укрупненные группы:

1. Расходы на оплату труда.
2. Затраты на разработку.
3. Приобретение (изготовление) основных средств.
4. Затраты на внедрение.
5. Маркетинговые затраты.

Расходы на оплату труда связаны с необходимостью изменения качественного состава сотрудников. Кроме того, присущая предприятиям Республики в целом проблема кадрового голода не обошла стороной и рассматриваемое ПП.

Как отмечалось выше (см. п. 2.3), численность персонала ООО «НПО «ЯМЗ» в настоящий момент составляет порядка 25 % от численности

персонала в 2008–2009 гг. Внедрение инновационно-ориентированного механизма АКУ потребует роста как численности персонала предприятия, так и изменения его качественного состава.

Затраты на разработку и на внедрение связаны непосредственно с процессами анализа, разработки, тестирования и внедрения инноваций на предприятии.

Затраты на приобретение (изготовление) основных средств связаны с необходимостью обновления машин и оборудования. Как указывалось выше, модель поведения «наступление» предполагает наличие хорошо организованного, автоматизированного и механизированного производственного процесса, постоянно обновляемых технологий, парка оборудования. Следовательно, регулярные затраты на приобретение (изготовление) основных средств являются неизбежными при реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ и модели поведения «наступление».

Маркетинговые затраты связаны как с необходимостью исследования рынка при планировании инновационной деятельности, с маркетинговым тестированием, так и с выводением продукта на рынок, информированием потенциальных потребителей о его характеристиках, рекламной деятельностью и т.д.

Динамика расходов исследуемого ПП по их составляющим приведена на рисунках 3.19, 3.20.

Как видно из рисунка 3.19, ключевые затраты на разработку были запланированы на 1-е полугодие 2022 г., в то время как ключевые затраты на внедрение – на 1-е полугодие 2023 г.

Как видно из рисунка 3.20, закономерно значительные затраты связаны с приобретением (изготовлением) основных средств. При этом данная категория расходов запланирована на август – ноябрь 2022 г. Расходы на оплату труда не претерпевают существенных изменений в течении I этапа реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ.

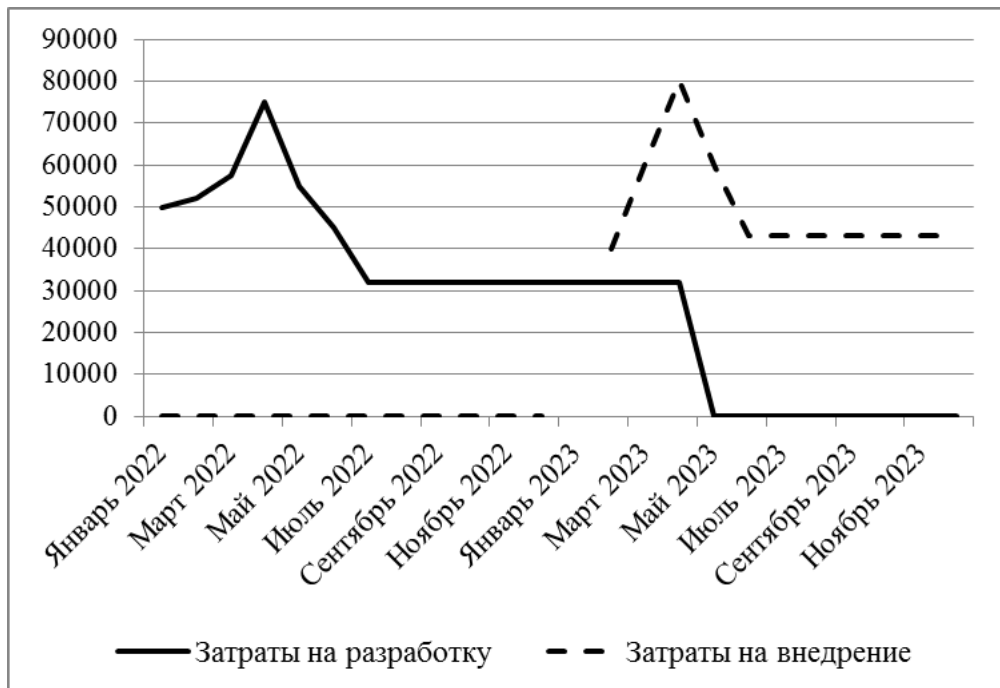


Рисунок 3.19 – Динамика затрат на разработку и внедрение инноваций на I этапе реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ ООО «НПО «ЯМЗ» в 2022–2023 гг., руб. [составлено автором]

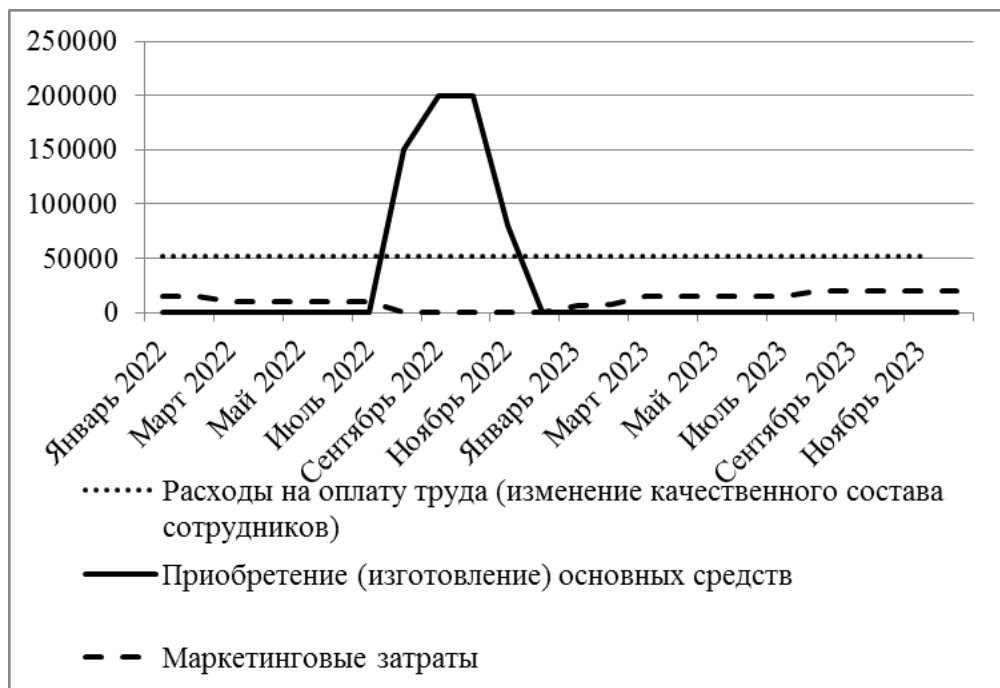


Рисунок 3.20 – Динамика расходов на оплату труда, приобретение основных средств и маркетинг на I этапе реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ ООО «НПО «ЯМЗ» в 2022–2023 гг., руб. [составлено автором]

Это связано с фиксированными размерами заработной платы на анализируемом отрезке времени, а также с планируемым изменением качественного состава сотрудников предприятия в самом начале данного временного отрезка без его последующих изменений после начала реализации I этапа инновационно-ориентированного механизма АКУ. Маркетинговые затраты достигают наивысших значений в начале реализации I этапа (1-е полугодие 2022 г.), а также в завершающей фазе реализации I этапа (2-е полугодие 2023 г.). Такая динамика закономерна и связана с тем, что на начальных этапах при планировании инновационной деятельности первоочередным является изучение рынка, а на завершающем этапе маркетинговые расходы сопряжены с необходимостью реализации готовой продукции.

Структура совокупных расходов по категориям за весь анализируемый период представлена в виде круговой диаграммы на рисунке 3.21.



Рисунок 3.21 – Структура расходов на I этапе реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ ООО «НПО «ЯМЗ» в 2022–2023 гг., % [составлено автором]

Как видно из рисунка 3.21, наибольшие затраты (38 %) связаны с расходами на оплату труда. Как отмечалось ранее, это связано с необходимостью изменения



качественного состава сотрудников, а также с испытываемым на предприятии в настоящий момент кадровым голодом.

Другими значимыми статьями расходов являются расходы на разработку, а также на приобретение (изготовление) основных средств. Этап разработки традиционно является ресурсозатратным и требует значительных расходов. Приобретение (изготовление) основных средств является важнейшей статьёй расходов, что связано со значительным моральным и физическим износом основных средств рассматриваемого ПП (см. п. 2.3).

Экономическая эффективность предложенного механизма, как результативность его инструментов, выражена отношением предполагаемых значений упущенной выгоды к затратам различных ресурсов, обусловившим сохранение этой выгоды в конкретный период развития кризисного процесса (3.2).

$$E = \frac{P}{C}, \quad (3.2)$$

где  $E$  – экономическая эффективность АКУ ПП;

$P$  – упущенная прибыль в результате развития кризиса;

$C$  – затраты на инновационную и маркетинговую деятельность.

Проведённый анализ планируемых изменений финансового результата и расходов исследуемого ПП на I этапе реализации инновационно-ориентированного механизма антикризисного управления позволяет провести расчёт экономической эффективности реализуемых инструментов АКУ ПП в соответствии с формулой (3.2):

$$\mathcal{E}_\Phi = \frac{5780 \text{ тыс. руб.}}{3341,5 \text{ тыс. руб.}} = 1,73$$

Таким образом, экономическая эффективность на I этапе реализации инновационно-ориентированного механизма АКУ в практике ООО «НПО «ЯМЗ» составит 1,73.

Резюмируем, что в рамках исследования был разработан и апробирован в практике деятельности ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» инновационно-ориентированный механизм АКУ, экономическая эффективность которого составляет 1,73, а предполагаемый экономический эффект за 2 года, состоящий в компенсации упущенной прибыли, составляет 5780 тыс. руб.

### Выводы к главе 3

Установлен высокий уровень неопределённости происходящих в современной экономике ДНР процессов, обусловленный беспрецедентной изменчивостью внешней среды, а также нелинейности самого процесса экономического развития промышленных предприятий ДНР.

Обоснована необходимость разработки концептуальных моделей, позволяющих выделять ключевые стадии кризисного процесса и прогнозировать возможные направления его разрешения, и целесообразность использования синергетики как научного направления, которое изучает нелинейные, неравновесные процессы и которое принципиально изменило подход к исследованию сложных систем, каковыми являются ПП.

Предложен концептуальный подход к построению модели полного цикла кризисного процесса в контексте формирования механизмов АКУ ПП, который предполагает дифференциацию и пролонгирование периода кризисного процесса до полного восстановления потенциала ПП (т.е. до уровня докризисного периода)

и предусматривает формирование восьми этапов. Это позволяет расширить горизонт исследования для всего спектра деструктивных явлений и разработать набор адекватного антикризисного инструментария для каждой стадии КП, что обеспечивает повышение эффективности механизмов АКУ.

Представлены концептуальная модель полного цикла кризисного процесса в контексте формирования механизмов АКУ ПП, а также модели возможных сценариев и вариантов развития кризисного процесса в результате реализации механизмов АКУ на промышленных предприятиях ДНР.

Установлено, что при каждом условии и на каждой стадии развития кризисного процесса целесообразно использование собственного подхода к формированию механизма АКУ. Обоснована целесообразность развития подхода к разработке модели и построению классификации стадий жизненного цикла кризисного процесса в контексте формирования механизмов АКУ ПП на основе синергетического подхода к формированию модели жизненного цикла кризисного процесса и авторского подхода к классификации его фаз по признаку потери внутреннего и/или внешнего потенциала ПП.

Получил дальнейшее развитие подход к разработке модели и построению классификации стадий жизненного цикла КП в контексте формирования механизмов АКУ ПП. Развитие основано на следующих подходах: синергетическом – к формированию модели жизненного цикла кризисного процесса и авторском – к классификации его фаз по признаку потери внутреннего и/или внешнего потенциала ПП. Преимуществом получившего развитие подхода, в отличие от существующих, является перспектива комбинирования двух критериев – «возможность противостояния кризисогенным факторам» и «своевременность применения адекватных антикризисных мероприятий» вместо одного общепринятого критерия, позволяющего осуществлять исключительно фиксацию изменений во времени.

Усовершенствованы концептуальные основы формирования механизмов АКУ как циклического непрерывного управления, направленного на восстановление равновесия факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия как системы. Усовершенствование заключается в

развитии подходов к построению концептуальной модели полного цикла кризисного процесса в контексте формирования механизмов АКУ ПП, а также к разработке моделей возможных сценариев и вариантов развития кризисного процесса в результате реализации механизмов АКУ на промышленных предприятиях ДНР.

Предложена базовая схема процедуры АКУ ПП, основанная на стратегическом подходе к антикризисному управлению как комплексному, непрерывному, циклическому процессу, на базовых положениях синергетики и на авторском понимании кризисного процесса и периодов его формирования.

Разработан инструментарий механизма АКУ для оказания действенного влияния на кризисогенные факторы соответствующего периода развития КП. Предложена концептуальная схема выбора подхода к формированию адекватного механизма АКУ ПП для разных стадий развития КП. Определены этапы формирования полного цикла АКУ ПП в контексте стратегического подхода.

Усовершенствован научно-методический подход к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями. В рамках подхода усовершенствована универсальная структурная модель механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями.

Таким образом, формирование и реализация механизмов АКУ ПП Республики в рамках третьей главы настоящего исследования осуществлены посредством решения следующих задач: предложены концептуальные основы формирования механизмов АКУ ПП; усовершенствован научно-методический подход к формированию механизмов АКУ ПП; предложена практико-ориентированная модель реализации инновационно-ориентированного механизма и выполнена оценка эффективности его внедрения в практику АКУ предприятием ООО ««Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод». Кроме того сформированы и внедрены механизмы АКУ на промышленных предприятиях Республики таких, как: КП «Макеевский комбинат детского питания» и ООО «СТИРОЛБИОФАРМ».

В процессе решения поставленных задач получены следующие научные результаты по формированию и реализации механизмов АКУ ПП, имеющие приращение научных знаний:

Усовершенствованы концептуальные основы формирования механизмов АКУ ПП. Ядром усовершенствования стало использование синергетического подхода к формированию модели жизненного цикла КП и авторского подхода к классификации его стадий по признаку потери внутреннего и/или внешнего потенциала промышленного предприятия. В процессе усовершенствования получили развитие подходы к построению концептуальной модели полного цикла КП, а также моделей возможных сценариев и вариантов развития кризисного процесса в результате реализации механизмов АКУ на отечественных ПП.

Усовершенствован научно-методический подход к формированию механизмов АКУ ПП, основанный, в отличие от существующих, на идее дифференциации механизмов АКУ для различных стадий жизненного цикла кризисного процесса и обеспечивающий на базе предложенной технологии выбор адекватного антикризисного инструментария.

Усовершенствована универсальная структурная модель механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, которая, в отличие от существующих, предлагает кризис-менеджменту использовать усовершенствованный стратегический подход к антикризисному управлению как непрерывному комплексному циклическому процессу. Совокупность сформированных механизмов, основанных на ключевых положениях синергетического подхода и авторском понимании кризисного процесса, предполагает использование инновационно-, реструктуризационно-, реинжиниринг- и реабилитационно-ориентированных подходов.

Результаты решения поставленных в рамках исследования задач представлены в публикациях автора [123; 129; 130; 132; 134; 135; 136; 138; 140; 146; 147] (таблица И.1, Приложение И).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертация посвящена решению актуальной научно-прикладной задачи формирования механизмов АКУ ПП на основе оценки изменения баланса их внешнего и внутреннего потенциала. Комплексное исследование, проведённое в работе, позволило сформулировать ряд выводов:

1. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат, представленный как комплекс взаимоувязанных понятий и включающий подходы к трактовке следующих категорий: «кризис», «кризисный процесс», «антикризисное управление», «механизм», «экономический потенциал», др., что позволяет отобразить важнейшие аспекты совершенствования концептуальных основ формирования механизмов АКУ ПП.

2. Аккумулированы результаты отечественных и зарубежных исследований кризисного процесса и процесса АКУ ПП в контексте их важнейших составляющих и характеристик, в результате чего усовершенствован научно-методический подход к классификации видов кризиса, представленных как точки бифуркации в периоды развития КП. Базируясь на представлении о кризисе как о наступлении критического дисбаланса и о кризисном процессе как о непрерывном циклическом процессе сменяемости критических и стандартных дисбалансов, усовершенствован стратегический подход к АКУ ПП. Обоснована целесообразность выбора в качестве объекта АКУ изменений потенциалов внешней и внутренней среды ПП; применения синергетического подхода к АКУ ПП как сложными системами; рассмотрение АКУ ПП как непрерывного, периодического, циклического процесса.

3. Выполнен стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на промышленные предприятия ДНР, проведена диагностика проблем, адаптация и реализация технологии SWOT-анализа для формирования механизмов АКУ. Использование результатов аналитического исследования легло

в основу дальнейшего развития организационно-методического подхода к выполнению SWOT-анализа для формирования механизмов АКУ.

4. Сформирована методика оценки внутреннего и внешнего потенциала ПП, в основу которой положен равновесно-результативный подход, а также деление потенциала на субпотенциалы, оценка изменений субпотенциалов, учёт синергетического эффекта от влияния этих изменений на развитие КП. Получивший развитие результативный подход, модификация которого представлена как равновесно-результативный подход, позволяет использовать оценку изменений потенциала в качестве индикатора глубины КП. Выполнена оценка внутреннего и внешнего потенциала ПП для формирования механизмов АКУ (на примере ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод»).

5. Усовершенствованы концептуальные основы формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями на базе синергетического подхода к формированию модели жизненного цикла кризисного процесса и авторского подхода к классификации его стадий. В процессе усовершенствования получили развитие подходы к построению концептуальной модели полного цикла кризисного процесса, а также моделей возможных сценариев и вариантов развития КП в результате реализации механизмов АКУ ПП Республики.

6. Усовершенствован научно-методический подход к формированию механизмов АКУ ПП, основанный, в отличие от существующих, на идее их дифференциации и обеспечивающий выбор антикризисного инструментария, адекватного стадиям жизненного цикла кризисного процесса. В процессе формирования подхода усовершенствована универсальная структурная модель механизмов АКУ ПП. Совокупность сформированных механизмов, основанных на ключевых положениях синергетического подхода и авторском понимании кризисного процесса, предполагает использование инновационно-, реструктуризационно-, реинжиниринг- и реабилитационно-ориентированного подходов.

7. Предложена практико-ориентированная структурная модель инновационно-ориентированного механизма и выполнена оценка эффективности его внедрения в практику антикризисного управления предприятием ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод».

Направлением дальнейших исследований станет совершенствование структурных моделей механизмов АКУ, ориентированных на развитие и устойчивое развитие промышленных предприятий.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авадэни, Ю. И. Механизм формирования предпринимательского стиля управления предприятием в современных условиях [Электронный ресурс] / Ю. И. Авадэни, А. Н. Витушкин // Телескоп. – 2021. – № 3. – С. 71–76. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-formirovaniya-predprinimatelskogo-stilya-upravleniya-predpriyatiem-v-sovremennyh-usloviyah>. – Дата обращения: 19.05.2023.
2. Агенасов, А. В. Разработка диагностических процедур в системе антикризисных мероприятий на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / А. В. Агенасов // Социально-экономические явления и процессы. – 2008. – № 4. – С. 11–13. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-diagnosticheskikh-protsedur-v-sisteme-antikrizisnyh-meropriyatiy-na-promyshlennom-predpriyatii>. – Дата обращения: 29.02.2023.
3. Азовское (Zr-REE) месторождение, Восточное Приазовье, Донецкая область, Украина [Электронный ресурс] // Минералы и месторождения России и стран ближнего зарубежья: офиц. сайт. – 2017. – Режим доступа: <https://webmineral.ru/deposits/item.php?id=270>. Дата обращения: 25.10.2022.
4. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Электронный ресурс] / З. Айвазян, В. Кириченко // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – № 4. – С. 94–103. – Режим доступа: [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17\\_4\\_99.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17_4_99.htm). – Дата обращения: 13.05.2023.
5. Акаев, А. Математические основы инновационно-циклической теории экономического развития Кондратьева-Шумпетера [Электронный ресурс] / А. Акаев // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2011. – № 2. – С. 27–46. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/matematicheskie-osnovy-innovatsionno-tsiklicheskoj-teorii-ekonomicheskogo-razvitiya-kondratieva-shumpetera>. – Дата обращения: 16.03.2023.

6. Алтухов, П. Л. Системный механизм формирования стратегии развития промышленного предприятия / П. Л. Алтухов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2008. – № 4 (23). – С. 27–31.

7. Анализ экономической ситуации в Республике: приложение [Электронный ресурс]. – 51 с. – Режим доступа: <https://gisnra-dnr.ru/wp-content/uploads/2021/07/Prilozhenie-Analiz-ekonomicheskoy-situatsii.docx>. – Дата обращения: 25.10.2022.

8. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф.; пер. с англ.; науч. ред. и авт. вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.: ил.

9. Антикризисное управление предприятием: учеб. пособие ; сост. Т. Н. Рогова ; МОН РФ ; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 200 с.: ил., табл.

10. Антикризисное управление предприятиями промышленности на основе оценки бизнеса: учеб. ; под ред. А. Г. Грязновой. – М. : Инфра-М, 2011 – 368 с.

11. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие ; под ред. проф. А. Г. Грязновой. — М. : Тандем: ЭКМОС, 1999. – 368 с.

12. Антикризисный менеджмент: учеб.-метод. комплекс [Электронный ресурс] ; сост. В. А. Акулич, В. В. Валетко ; Белорус. гос. технолог. ун-т. – Минск, 2011. – 182 с. – Режим доступа: <https://www.stud24.ru/anticrisis-economy/antikrizisnyj-menedzhment/425105-1508953-page1.html>. – Дата обращения: 30.07.2020.

13. Артюхов, В. В. Общая теория систем: самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы / В. В. Артюхов – М. : Либроком, 2009. – 224 с.: ил.

14. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса [Электронный ресурс] / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. А. Н. Асаула. – СПб. : ИПЭВ, 2007. – 222 с. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m8/>. – Дата обращения: 30.05.2023.

15. Астапова, Г. В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: моногр. / Г. В. Астапова, Е. А. Астапова, Д. П. Лойко ; ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 526 с.

16. Бавистер, С. Основы НЛП: Успех в профессиональной, общественной и личной жизни / С. Бавистер, А. Викарс. – М. : Гранд-Фаир, 2008. – 336 с.

17. Байнев, В. Ф. Кризисы в развитии фирмы: анализ проблемы с точки зрения теории роста / В. Ф. Байнев // Финансы, учет, аудит. – 2001. – № 11. – С. 37–40.

18. Байнев, В. Ф. Промышленная политика Китая как главный фактор его социально-экономического развития [Электронный ресурс] / В. Ф. Байнев, Б. Чжан // Экономическая наука сегодня. – 2020. – № 12. – С. 100–114. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennaya-politika-kitaya-kak-glavnyy-faktor-ego-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya>. – Дата обращения: 10.03.2023.

19. Балашова, Р. И. Методологические основы эффективного использования ресурсов предприятий [Электронный ресурс] / Р. И. Балашова // Экономические исследования и разработки. – 2016. – № 1. – С. 6–21. – Режим доступа: <http://edrj.ru/article/19-01-16>. – Дата обращения: 29.05.2020.

20. Бармута, К. А. Совершенствование механизма и программ антикризисного управления промышленными предприятиями [Электронный ресурс] / К. А. Бармута // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 1 (27). – С. 22–29. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-mehanizma-i-programm-antikrizisnogo-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami>. – Дата обращения: 06.07.2023.

21. Беганская, И. Ю. Совершенствование механизма управления экспортным потенциалом региона в условиях современных вызовов: организационно-кадровая составляющая / И. Ю. Беганская, С. В. Чернобаева // Менеджер. – 2016. – № 1. – С. 110-116.

22. Белоброва, Н. В. Механизм формирования стратегии развития промышленных предприятий при переходе к экономике знаний: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.3 / Белоброва Наталья Вячеславовна ; Ин-т экон. исслед. – Донецк, 2023, 211 с.

23. Белокрылова, О. С. Институциональный механизм функционирования малого бизнеса: структура и направления совершенствования / О. С. Белокрылова // *Journal of Economic Regulation*. – 2014. – Т. 5, № 2. – С. 6-13.

24. Белоус, Е. В. Факторы, препятствующие использованию инновационных технологий антикризисного управления в России / Е. В. Белоус // От науки к бизнесу. Глобализация университетов: новые возможности для науки и бизнеса : материалы VIII Международ. форума, г. Санкт-Петербург, 13–16 мая 2014 г. – СПб. : Соло, 2014. – С. 14–16.

25. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М. : Юнити, 2001. – 398 с.

26. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : Инфра-М, 2013. – 212 с.

27. Большая Советская энциклопедия : в 30 т. ; гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1968–1978.

28. Больше всего жителей ДНР заняты в промышленности, образовании и медицине [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития ДНР : офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9657](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=9657). Дата обращения 24.10.2022.

29. Бондарева, И. А. Терминологический анализ категории ресурсного потенциала предприятия / И. А. Бондарева, А. Р. Моисеенко // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – № 3 (15). – С. 36–43.

30. Братковский, М. Л. Функциональное содержание управления / М. Л. Братковский // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2019. – № 15. – С. 14-24.

31. Булеев, И. П. К вопросу о сущности дефиниций «Антикризисное управление» [Электронный ресурс] / И. П. Булеев, А. В. Тельнова // Экономика промышленности. – 2005. – № 2 (28). – С. 60–63. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-definitiy-antikrizisnoe-upravlenie>. – Дата обращения: 17.06.2020.

32. Василенко, В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий рекреационной сферы : монография / В. А. Василенко, А. Н. Загорулькин ; под ред. В. А. Василенко ; Таврический нац. ун-т им. В. И. Вернадского. – К. : Центр учеб. лит., 2008. – 648 с.

33. Васькова, Ю. И. Подходы к оценке эффективности антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями АПК Украины [Электронный ресурс] / Ю. И. Васькова // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 2 (124). – С. 21–29. – Режим доступа: <http://vestniksamsu.ssau.ru/index.php?c=issueArticle&articleId=1171&issueId=41&seriesId=3>. Дата обращения: 29.05.2020.

34. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер ; пер. с нем. ; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова ; предисл. П. П. Гайденко ; коммент. А. Ф. Филиппова. – М. : Прогресс, 1990. – 804 с.

35. Веретенникова, О. В. Концептуальные основания формирования и реализации организационно-экономического механизма устойчивого развития предприятия / О. В. Веретенникова, В. Ю. Мурай // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2022. – Т. 18, № 1. – С. 5-16.

36. Власова, О. В. Анализ факторов внутреннего потенциала системы здравоохранения региона [Электронный ресурс] / О. В. Власова // Карельский научный журнал. – 2018. – Т. 7, № 1 (22). – С. 113–116. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vnutrennego-potentsiala-sistemy-zdravoohraneniya-regiona>. – Дата обращения: 25.09.2020.

37. Водополова, Н. В. Кризисы в развитии предприятия: сущность понятия, возможности распознавания и управления [Электронный ресурс] /

Н. В. Водополова, Н. Н. Масалитина // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого. – 2005. – № 3 (22). – С. 84–92. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/krizisy-v-razvitii-predpriyatiya-suschnost-ponyatiya-vozmozhnosti-raspoznvaniya-i-upravleniya>. – Дата обращения: 23.07.2021.

38. Волков, Л. В. Управление экономическим потенциалом компании [Электронный ресурс] / Л. В. Волков // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 6. – С. 5–11. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ekonomicheskim-potentsialom-kompanii>. – Дата обращения: 11.03.2023.

39. Воронина, В. М. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием [Электронный ресурс] / В. М. Воронина, Д. В. Кокарев // Практический маркетинг. – 2005. – № 3. – С. 6–14. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-sovremennyy-instrument-issledovaniya-v-tselyah-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem>. – Дата обращения: 05.04.2023.

40. Гавриченко, С. Н. Методологические подходы к исследованию оценки ресурсного и производственного потенциалов применительно к сельскохозяйственным предприятиям [Электронный ресурс] / С. Н. Гавриченко // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2018. – № 2. – С. 40–43. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-issledovaniyu-otsenki-resursnogo-i-proizvodstvennogo-potentsialov-primenitelno-k-selskohozyaystvennym>. – Дата обращения: 10.03.2023.

41. Геращенко, Т. Н. Формирование механизма стратегического планирования экономического развития хозяйствующих субъектов промышленности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Геращенко Татьяна Николаевна ; Санкт-Петерб. гос. ун-т технологии и дизайна. – СПб., 2007. – 165 с.

42. Германчук, А. Н. Компетентностный подход к разработке антикризисной стратегии предприятий / А. Н. Германчук, С. А. Тхор // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 4 (24). – С. 97–104.

43. Германчук, А. Н. Стратегический подход к формированию конкурентного потенциала предприятий в условиях динамичного внешнего окружения / А. Н. Германчук // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4–1 (64). – С. 53–60.

44. Гиёсов, У. Понятие производственного потенциала и основные виды ресурсов, применяемых в производстве [Электронный ресурс] / У. Гиёсов // Бюллетень науки и практики. – 2020. – № 3. – С. 279–288. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-proizvodstvennogo-potentsiala-i-osnovnyye-vidy-resursov-primenyaemyh-v-proizvodstve>. – Дата обращения: 28.03.2023.

45. Глущенко, В. В. Введение в кризисологию: финансовая кризисология, антикризисное управление / В. В. Глущенко. – М. : ИП Глущенко В. В., 2008. – 88 с.

46. Гнатюк, С. Н. Экономический потенциал: содержание и структура [Электронный ресурс] / С. Н. Гнатюк // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2022. – № 17–2. – С. 213–218. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-potentsial-soderzhanie-i-struktura>. – Дата обращения: 11.03.2023.

47. Головкин, Д. С. Система управления промышленными предприятиями на базе концепции экономического потенциала [Электронный ресурс] / Д. С. Головкин // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2020. – № 3 (59). – С. 7–15. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami-na-baze-kontseptsii-ekonomicheskogo-potentsiala>. – Дата обращения: 20.04.2023.

48. Гостев, А. В. Интервью с профессором Питером Сенге MIT Sloan School of Management [Электронный ресурс] / А. В. Гостев // HEADHUNTER: Magazine: офиц. сайт. – 2006. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/617>. – Дата обращения: 27.09.2020.

49. Градов, А. П. «Семь кругов» проблемной ситуации по уровням управленческой иерархии [Электронный ресурс] / А. П. Градов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного

политехнического университета. Серия: Экономические науки. – 2014. – № 1 (187). – С. 20–27. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sem-krugov-problemnoy-situatsii-po-urovnyam-upravlencheskoj-ierarhii>. – Дата обращения: 29.02.2020.

50. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – 9-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2022. – 672 с.

51. Губин, В. А. Механизмы антикризисного управления предприятием в условиях перманентной нестабильности [Электронный ресурс] / В. А. Губин, Э. Ф. Хандамова, М. Б. Щепакин // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11, № 5. – С. 1195–1210. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45849457>. – Дата обращения: 21.05.2023.

52. Губин, В. А. О концептуальных подходах к антикризисному управлению современным субъектом предпринимательства [Электронный ресурс] / В. А. Губин, Г. В. Губин // Российское предпринимательство. – 2008. – Т. 9, № 4–1. – С. 74–77. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-kontseptualnyh-podhodah-k-antikrizisnomu-upravleniyu-sovremennym-subektom-predprinimatelstva>. – Дата обращения: 30.07.2020.

53. Гуреев, П. М. Инновационный потенциал: проблемы определения и оценки [Электронный ресурс] / П. М. Гуреев, В. Н. Гришин // Инновации. – 2017. – № 4 (222). – С. 89–92. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyu-potentsial-problemy-opredeleniya-i-otsenki>. – Дата обращения: 28.03.2023.

54. Дегтярёв, А. А. Учёт взаимосвязи циклической динамики «внешней» и «внутренней» среды работы бизнес-организаций в современном gr-менджменте [Электронный ресурс] / А. А. Дегтярёв, М. Д. Бондарев, А. С. Тетерюк // Вестник Московского государственного института международных отношений (университета). – 2018. – № 1 (58). – С. 63–93. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchyot-vzaimosvyazi-tsiklicheskoj-dinamiki-vneshney-i-vnutrenney-sredy-raboty-biznes-organizatsiy-v-sovremennom-gr-mendzhmente>. – Дата обращения: 29.05.2020.



55. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учеб. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова ; Рос. акад. образования , Московский психолого-соц. ин-т. – М. : Флинта: МПСИ, 2009. – 248 с.

56. Демьянов, А. А. Интегрированная система эффективного функционирования промышленных предприятий в условиях нестабильности экономики (теория и практика) : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05/ Демьянов Анатолий Алексеевич ; Всерос. заочный фин.-экон. ин-т. – М., 2011. – 308 с.

57. Денисов, И. В. Теория менеджмента: направления современных зарубежных исследований [Электронный ресурс] / И. В. Денисов // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12, № 1. – С. 13–32. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48019663>. – Дата обращения: 22.04.2023.

58. Дент, П. Кризис: новая устойчивость, эффективность, адаптивность [Электронный ресурс] / П. Дент, Р. Ву, Р. Кадворт. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/crisis-management.pdf>. – Дата обращения: 20.03.2022.

59. Джонмахмадов, К. Ш. Трудовой потенциал и его характеристика [Электронный ресурс] / К. Ш. Джонмахмадов // Экономика и социум. – 2022. – № 12–2 (103). – С. 301–307. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovoy-potentsial-i-ego-harakteristika>. – Дата обращения: 28.03.2023.

60. Диагностика сильных и слабых сторон социально-экономического и инновационного развития региона: методика и результаты ее апробации / Т. Л. Безрукова, С. В. Салита, О. А. Голубцова, Л. В. Маркова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 16, № 2. – С. 168-182.

61. Дмитриева, О. В. К вопросу о классификации кризисных явлений в экономике [Электронный ресурс] / О. В. Дмитриева // Медиаэкономика 21 века. – 2018. – № 5. – С. 73–83. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36667244>. – Дата обращения: 23.05.2020.

62. Дмитриева, О. В. К вопросу о сущности и причинах возникновения мировых экономических кризисов в историческом аспекте [Электронный ресурс] / О. В. Дмитриева // Медиаэкономика 21 века. – 2018. – № 5. – С. 64–72. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36667243>. – Дата обращения: 03.05.2020.

63. Доклад Руслана Дубовского об итогах работы Министерства угля и энергетики за 2018 год [Электронный ресурс] // Народный Совет Донецкой Народной Республики : офиц. сайт. – 2019. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-ruslana-dubovskogo-ob-itogah-raboty-ministerstva-uglya-i-energetiki-za-2018-god/>. – Дата обращения: 24.10.2022.

64. Доклад Эдуарда Арматова об итогах работы Министерства промышленности и торговли за 2018 год [Электронный ресурс] // Народный Совет Донецкой Народной Республики : офиц. сайт. – 2019. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/doklad-eduarda-armatova-ob-itogah-raboty-ministerstva-promyshlennosti-i-torgovli-za-2018-god/>. – Дата обращения: 19.10.2022.

65. Долан, Э. Дж. Макроэкономика / Э. Д. Долан, Д. Е. Линдсей ; пер. с англ. – СПб. : Литера плюс, 1997. – 402 с.

66. Долгова, С. Медведев: Что будет дальше, или Мир после антироссийских санкций (совсем не прогноз) [Электронный ресурс] / С. Долгова // Информационное агентство КМВ Новости : офиц. сайт. – 2022. – 13 мая. – Режим доступа: <https://news-kmv.ru/medvedev-cto-budet-dalshe-ili-mir-posle-antirossijskih-sankcij-sovsem-ne-prognoz/>. – Дата обращения: 05.04.2023.

67. Дорожкина, В. Г. Цикличность экономических кризисов и их классификация [Электронный ресурс] / В. Г. Дорожкина // Московский экономический журнал. – 2020. – № 8. – С. 594–600. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsiklichnost-ekonomicheskikh-krizisov-i-ih-klassifikatsiya>. – Дата обращения: 16.03.2023.

68. Дорофеева, В. С. Совершенствование методики оценки экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / В. С. Дорофеева, Е. Ю. Андреева // Экономика и парадигма нового времени. –

2019. – № 4 (12). – С. 18–25. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodiki-otsenki-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya>. – Дата обращения: 15.03.2023.

69. Дюжилова, О. М. Формирование механизма управления развитием социальноэкономической системы в условиях кризиса [Электронный ресурс] / О. М. Дюжилова // Транспортное дело России. – 2012. – № 3. – С. 13–15. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-upravleniya-razvitiem-sotsialnoekonomicheskoy-sistemy-v-usloviyah-krizisa>. – Дата обращения: 06.07.2023.

70. Дягель, О. Ю. Кризис в деятельности предприятия: формирование понятия на основе системного подхода [Электронный ресурс] / О. Ю. Дягель, Э. О. Энгельгардт // Актуальные проблемы экономики и управления в современном обществе : материалы Третьей междунар. ежегод. науч.-практ. конф. Преподавателей : Вып. 3, г. Пермь, 28 октября 2009 г. / Пермский ин-т экономики и финансов. – Пермь, 2009. – С. 388–390. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24965050>. – Дата обращения: 23.05.2020.

71. Есакова, А. М. Совершенствование механизма антикризисного управления промышленными предприятиями в регионе : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Есакова Алла Михайловна ; Рязан. гос. радиотехн. акад. – Тамбов, 2002. – 22 с.

72. Жариков, В. Д. Механизм планирования и оценки экономического потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс] / В. Д. Жариков, С. Ю. Воеводкин // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2012. – № 4 (42). – С. 193–199. – Режим доступа: <http://vernadsky.tstu.ru/ru/vjpusk/2012/vjpusk-04.php>. – Дата обращения: 09.11.2020.

73. Железнова, А. Л. Эффективность деятельности предприятия и факторы, влияющие на эффективность [Электронный ресурс] / А. Л. Железнова // Инновационная наука. – 2021. – № 5. – С. 108–110. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiya-i-factory-vliyayuschie-na-effektivnost>. – Дата обращения: 21.02.2023.

74. Жмачинский, В. И. Особенности антикризисного управления в современных условиях [Электронный ресурс] / В. И. Жмачинский, М. В. Иванов, И. Г. Ильющенко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 15–23. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-antikrizisnogo-upravleniya-v-sovremennyh-usloviyah-1>. – Дата обращения: 18.01.2022.

75. Жудра, А. П. Наплавочные порошковые ленты (обзор) [Электронный ресурс] / А. П. Жудра, А. П. Ворончук // Автоматическая сварка. – 2012. – № 1 (705). – С. 39–44. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22757805>. – Дата обращения 25.10.2022.

76. Журова, Л. И. Обзор подходов к структуризации понятия экономического потенциала развития хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс] / Л. И. Журова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2018. – № 1. – С. 29–38. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-podhodov-k-strukturizatsii-ponyatiya-ekonomicheskogo-potentsiala-razvitiya-hozyaystvuyuschego-subekta>. – Дата обращения: 15.03.2023.

77. Замбржицкая, Е. С. Методические подходы к оценке производственного потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Е. С. Замбржицкая, М. В. Логачёва, А. В. Логачёва // Молодой ученый. – 2015. – № 10 (90). – С. 659–664. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/90/18706/>. – Дата обращения: 13.05.2020.

78. Ибрагимова, Р. С. Методическое обоснование оценки экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Р. С. Ибрагимова, Д. С. Головкин // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2016. – № 3 (47). – С. 64–74. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-obosnovanie-otsenki-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya>. – Дата обращения: 29.05.2020.

79. Иванова, Т. Л. Теоретические подходы к исследованию механизма повышения конкурентоустойчивости предприятий / Т. Л. Иванова, М. А. Константинова // Сборник научных работ серии «Экономика»: Вып. 21 /

Донец. акад. упр. и гос. службы при Главе ДНР ; редкол. Л. П. Барышникова (гл. ред.) [и др.]. – 2021. – С. 90–101.

80. Казаков, А. П. Экономика (Микро-, макро- и прикладная экономика): учеб. курс по основам экон. теории и предпринимательству по программе 60–120 часов / А. П. Казаков, Н. В. Минаева. – М. : ЦИПККАП, 1996. – 392 с.

81. Какатунова, Т. В. Оценка антикризисного потенциала промышленных предприятий / Т. В. Какатунова, М. В. Максимкин // Путеводитель предпринимателя. – 2020. – Т. 13, № 3. – С. 118-129.

82. Каталог предприятий «Промышленный потенциал ДНР – 2021» [Электронный ресурс] // Министерство промышленности и торговли Донецкой Народной Республики : офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа: <https://www.mpt-dnr.ru/pages/catalog.html>. – Дата обращения 05.11.2022.

83. Каталог предприятий ДНР [Электронный ресурс] // ДонПресс : офиц. сайт. – 2021. – 16 сент. – Режим доступа: <https://donpress.ru/katalog-predpriyatij-dnr/>. – Дата обращения: 03.11.2022.

84. Кац, И. Антикризисное управление предприятием [Электронный ресурс] / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 82–85. – Режим доступа: [http://vasilieva.narod.ru/13\\_2\\_03.htm](http://vasilieva.narod.ru/13_2_03.htm). – Дата обращения: 27.02.2020.

85. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс ; пер. с англ. Н. Н. Любимова ; под ред. Л. П. Куракова ; М-во общ. и проф. образования РФ, Ассоц. рос. вузов. – М. : Гелиос АРВ, 1999. – 352 с.

86. Климова, П. А. Механизм управления социально-экономическим потенциалом предприятия в долгосрочной перспективе / П. А. Климова // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 7-11.

87. Князева, И. В. SWOT-анализ в системе территориального стратегического планирования (на примере г. Барнаула) [Электронный ресурс] / И. В. Князева, И. В. Ретивых // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – Т. 18, № 4. – С. 634–669. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-v-sisteme-territorialnogo-strategicheskogo-planirovaniya-na-primere-g-barnaula>. – Дата обращения: 21.12.2022.

88. Комков, Н. И. Условия и возможности преодоления экономического кризиса [Электронный ресурс] / Н. И. Комков // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2021. – № 3. – С. 206–221. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-i-vozmozhnosti-preodoleniya-ekonomicheskogo-krizisa>. – Дата обращения: 16.03.2023.

89. Кондратьев, Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н. Д. Кондратьев ; Междунар. фонд Н. Д. Кондратьева [и др.]. – М. : Экономика, 2002. – 765 с.

90. Кондратьева, К. В. Проблемы и критерии оценки эффективности механизма антикризисного управления на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] / К. В. Кондратьева // Журнал экономической теории. – 2015. – № 1. – С. 165–169. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23089019>. – Дата обращения 11.02.2023.

91. Коробицын, М. В. Антикризисное управление предприятием: типология кризисов и их влияние на предприятие [Электронный ресурс] / М. В. Коробицын // Московский экономический журнал. – 2019. – № 1. – С. 621–627. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem-tipologiya-krizisov-i-ih-vliyanie-na-predpriyatie>. – Дата обращения: 18.01.2022.

92. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учеб. / Э. М. Коротков ; под ред. Э. М. Короткова; МОН РФ; Гос. ун-т упр. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2009. – 618 с.: ил.

93. Костровец, Л. Б. Механизм развития инвестиционной деятельности в регионе и факторы, влияющие на него / Л. Б. Костровец, А. С. Голодник // Менеджер. – 2016. – № 3(77). – С. 5-10.

94. Кочетков, Е. П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления [Электронный ресурс] / Е. П. Кочетков //

Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – Том 10, № 4. – С. 330–341. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42544711>. – Дата обращения: 29.05.2020.

95. Кочура, И. В. Анализ ресурсного потенциала угледобывающих предприятий Донбасса [Электронный ресурс] / И. В. Кочура // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – № 3 (34). – С. 152–161. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44061930>. – Дата обращения 29.05.2018.

96. Кочура, И. В. Формирование концептуальных подходов к управлению развитием экономического потенциала угледобывающих предприятий региона в условиях стохастичности среды [Электронный ресурс] / И. В. Кочура // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2022. – № 4 (43). – С. 39–46. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50246017>. – Дата обращения: 19.05.2023.

97. Краснов, А. А. Термодинамический подход к анализу затрат в концепции разработки стратегии развития экономических систем [Электронный ресурс] / А. А. Краснов, Г. А. Краснов // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 35 (164). – С. 23–29. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50246017>. – Дата обращения: 06.05.2020.

98. Крутик, А. Б. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 430 с.

99. Крылов, В. Е. Количественная оценка влияния факторов внешней среды на организацию [Электронный ресурс] / В. Е. Крылов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 2 (36). – С. 246-252. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennaya-otsenka-vliyaniya-faktorov-vneshney-sredy-na-organizatsiyu>. – Дата обращения: 27.09.2020.

100. Кузнецов, И. А. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений в современных рыночных условиях [Электронный ресурс] / И. А. Кузнецов // Социально-экономические явления и процессы. –

2010. – № 6. – С. 103–106. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-i-metody-prinyatiya-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-v-sovremennyh-rynochnyh-usloviyah>. – Дата обращения: 07.08.2020.

101. Кульман, А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с фр. Е. П. Островской ; общ. ред. Н. И. Хрусталевой. – М. : Прогресс: Универс, 1993. – 188 с.

102. Кульмухаметова, Н. Д. Механизм антикризисного управления предприятием и его совершенствование [Электронный ресурс] / Н. Д. Кульмухаметова // Экономика и социум. – 2017. – № 6–2 (37). – С. 1013–1020. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-i-ego-sovershenstvovanie>. – Дата обращения: 06.07.2023.

103. Купенко, В. И. Перспективы развития минерально-сырьевого комплекса Донбасса в современных условиях / В. И. Купенко, Ю. А. Проскурня // Инновационные перспективы Донбасса: материалы 8-й Междунар. науч.-практ. конф., г. Донецк, 24–25 мая 2022 г. / Донец. нац. техн. ун-т. – Донецк : ДонНТУ, 2022. – Т. 6. – С. 54–59.

104. Кучинская, П. В. Анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на экономическую устойчивость предприятия [Электронный ресурс] / П. В. Кучинская, Ю. П. Майданевич // CETERIS PARIBUS. – 2016. – № 5. – С. 47–51. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnutrennih-i-vneshnih-faktorov-vliyayuschih-na-ekonomicheskuyu-ustoychivost-predpriyati>. – Дата обращения: 27.07.2020.

105. Куш, Л. И. Интеграционные возможности в едином экономическом пространстве в составе РФ / Л. И. Куш // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 4. – С. 123–134.

106. Лазаренко, А. Л. Антикризисное управление, его сущность и содержание [Электронный ресурс] / А. Л. Лазаренко // Международный экономический форум 2010 / Ин-т экономики и права И. Кушнира. – 2020. –



Режим доступа: <https://be5.biz/ekonomika1/r2010/00475.htm>. – Дата обращения: 14.01.2020.

107. Лепа, Р. Н. Модели рефлексивного управления в экономике: монография / Р. Н. Лепа ; науч. ред. А. И. Амоша ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : ИЭП, 2012. – 380 с.

108. Лепа, Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели, методы: монография / Р. Н. Лепа ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : Юго-Восток, 2006. – 308 с.

109. Лисецкий, Ю. М. Система управления предприятием [Электронный ресурс] / Ю. М. Лисецкий // Программные продукты и системы. – 2018. – № 2 (31). – С. 246–252. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem>. – Дата обращения: 18.08.2021.

110. Манушин, Д. В. Обзор и уточнение понятия «Антикризисное управление макроэкономикой» [Электронный ресурс] / Д. В. Манушин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 37 (271). – С. 51–64. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-i-utochnenie-ponyatiya-antikrizisnoe-upravlenie-makroekonomikoju>. – Дата обращения: 29.05.2020.

111. Марущак, С. Н. Тенденции мировой экономики до и во время экономического кризиса [Электронный ресурс] / С. Н. Марущак // Экономика и финансы (Узбекистан). – 2021. – № 4. – С. 163–167. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-mirovoy-ekonomiki-do-i-vo-vremya-ekonomicheskogo-krizisa>. – Дата обращения: 16.03.2023.

112. Маслов, Н. С. Метод оценки производственного потенциала как стадии экономического потенциала для раскрытия перспектив предприятий [Электронный ресурс] / Н. С. Маслов // Московский экономический журнал. – 2021. – № 6. – С. 488–495. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-otsenki-proizvodstvennogo-potentsiala-kak-stadii-ekonomicheskogo-potentsiala-dlya-raskrytiya-perspektivy-predpriyatiy>. – Дата обращения: 20.04.2023.

113. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. – 3-е изд. – М. [и др.] : Вильямс, 2016. – 666 с.

114. Механизмы управления развитием Северного Крыма: проблемы и перспективы / В. Н. Боровский, А. В. Бугославская, А. С. Галстян [и др.]. – Армянск : Институт педагогического образования и менеджмента (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Армянске, 2022. – 162 с.

115. Мильнер, Б. З. Теория организаций: учеб. / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 478 с.

116. Мильнер, Б. З. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания / Б. З. Мильнер, А. В. Кочетков, Д. Г. Левчук ; отв. ред. Д. М. Гвишиани. – М. : Наука, 1985. – 230 с.

117. Министерство промышленности и торговли Донецкой Народной Республики : офиц. сайт [Электронный ресурс]. – Донецк, 2016–. – Режим доступа: <https://mpt-dnr.ru/>. – Дата обращения: 21.12.2022.

118. Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики: офиц. сайт [Электронный ресурс]. – Донецк, 2016. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru/>. – Дата обращения: 21.12.2022).

119. Мирмович, Э. Г. Анализ проблемы поддержки выработки решений на действия в кризисных ситуациях в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / Э. Г. Мирмович, Л. Б. Жарёнов // Технологии гражданской безопасности. – 2007. – № 4. – С. 88–95. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-problemy-podderzhki-vyrabotki-resheniy-na-deystviya-v-krizisnyh-situatsiyah-v-usloviyah-neopredelennosti>. – Дата обращения: 26.01.2020.

120. Модульная программа для менеджеров: [17 модулей]: Модуль 11: Антикризисное управление / В. И. Кошкин Л. П. Белых, С. Г. Беляев [и др.] ; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подгот. кадров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 484 с.: ил., табл.

121. Мызников, И. А. Антикризисное управление как детерминант экономического роста в условиях интеграционных преобразований ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 3 (27). – С. 88–95.

122. Мызников, И. А. Антикризисное управление как основа стратегии устойчивого развития промышленных предприятий ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Новое в экономической кибернетике. – Донецк, 2022. – № 3. – С. 11–22.

123. Мызников, И. А. Антикризисное управление как основа стратегического развития промышленных предприятий в Донецком регионе в условиях интеграционных преобразований / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : материалы VIII Международ. науч.-практ. конф. (Владимир, 06 июня 2022 года). – Владимир : Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2022. – С. 34–37.

124. Мызников, И. А. Антикризисное управление промышленными предприятиями: категориальный аппарат / И. А. Мызников // Перспективы инновационно-технологического и экономического развития минерально-сырьевого комплекса: сборник материалов XX Международ. науч.-практ. конф., посвященной 20-летию Факультета горного дела и инженерной экологии Белорусского национального технического университета. Том 1. (Минск, 05 апреля 2022 года). – Минск : Белорусский национальный технический университет, 2022. – С. 260–261.

125. Мызников, И. А. Антикризисное управление промышленными предприятиями как социально-экономической системой / И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VII Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6 июня 2023 года). – Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы.

126. Мызников, И. А. Антикризисное управление развитием интегрируемых территорий Донецкой Народной Республики как объектом государственного финансового регулирования / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Актуальные проблемы правового, экономического и социально-психологического знания: теория и практика : материалы VI Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 28 апреля 2022 года). – Донецк, 2022. – С. 25–33.

127. Мызников, И. А. Антикризисное управление: трактовки понятий и определение целей / И. А. Мызников // Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., г. Донецк, 17 нояб. 2020 г. / МОН ДНР, Донец. акад. упр. и гос. службы при Главе ДНР. – Донецк : ДонАУиГС, 2020. – С. 54–56.

128. Мызников, И. А. Диагностика проблем и SWOT-анализ промышленных предприятий в контексте антикризисного управления / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Управленческий учет. – 2023. – № 5 (2023) – С. 286-298.

129. Мызников, И. А. Дифференциация механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями по этапам кризисного процесса: синергетический подход / И. А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2023 – № 3 (31). – С. 207-223.

130. Мызников, И. А. Единая цифровая платформа как инструмент управления интегрируемым пространством Донецкой Народной Республики / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий : материалы VII Международ. науч.-практ. интернет-конф. (Вологда, 11–13 мая 2022 г.). – Вологда : Вологодский научный центр Российской академии наук, 2022. – С. 72–76.

131. Мызников, И. А. Кризисные явления как объект антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Фотинские чтения – 2022 (весеннее

собрание) : материалы IX Международ. науч.-практ. конф. (Ижевск, 26–28 мая 2022 года). – Ижевск : Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, 2022. – С. 26–34.

132. Мызников, И. А. Модели инновационного развития: возможность адаптации к экономике Донецкой Народной Республики / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Менеджер. – Донецк, 2021. – № 3 (97). – С. 21–33.

133. Мызников, И. А. Оценка экономического потенциала промышленного предприятия в контексте антикризисного управления / И. А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2023 – № 2 (30). – С. 207-219.

134. Мызников, И. А. Подход к государственному управлению в условиях интеграционных преобразований / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : сборник материалов VI Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 2–3 июня 2022 г.). – Донецк : ДОНАУИГС, 2022. – С. 13–15.

135. Мызников, И. А. Подходы к формированию механизма антикризисного управления промышленными предприятиями ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Актуальные проблемы социально-экономического и экологического развития промышленного региона : сборник материалов IV Международ. науч.-практ. конф. (Алчевск, 19 мая 2022 года). – Алчевск : Донбасский государственный технический институт, 2022. – С. 57–58.

136. Мызников, И. А. Показатели оценки эффективности антикризисного управления предприятием / И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021 г.). Секция 2. Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / Министерство образования и науки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 126-128.

137. Мызников, И. А. Причины сопротивления персонала изменениям в условиях кризиса / И. В. Петрова, И. А. Мызников // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 166–173.

138. Мызников, И. А. Проблемы и перспективы интеграции науки и практики в процессе инновационного развития АПК / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Интеграция образования, науки и практики в АПК: проблемы и перспективы: сборник материалов международ. науч.-практ. конф. (Луганск, 09-11 ноября 2021 г.). – Луганск: ГОУ ВО ЛНР ЛГАУ, 2021. – С. 301-304.

139. Мызников, И. А. Разработка адаптационной стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / И. В. Петрова, И. А. Мызников // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 24 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 66–74.

140. Мызников, И. А. Реструктуризация предприятий как инструмент социально-экономического развития / И. В. Петрова, И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3–4 июня 2020 г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. – С. 138–140.

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

142. Мызников, И. А. Сущность термина «кризис» в современной экономической науке / И. А. Мызников // Вестник Донецкого национального университета. Серия В: Экономика и право – Донецк, 2022. – № 1. – С. 195–201.

143. Мызников, И. А. Теоретическое обеспечение механизма антикризисного управления промышленными предприятиями / И. А. Мызников // Вестник Института экономических исследований – Донецк, 2022. – № 1(25). – С. 18–27.

144. Мызников, И. А. Теоретическое обоснование антикризисной промышленной политики в условиях непризнанной государственности (на примере Донецкого региона) [Электронный ресурс] / И. А. Мызников, Л. Н. Бражникова // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2022. – № 1(69). – Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/6906/>. – Дата обращения: 12.06.2023. – Загл. с экрана.

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

146. Мызников, И. А. Формирование модели жизненного цикла кризиса в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики / И. А. Мызников // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 12 (66). – С. 225-230.

147. Мызников, И. А. Концептуальный подход к формированию системы государственного регулирования инновационного развития экономики ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : сб. материалов XVII Международ. науч.-практ. конф., посвящается 100-летию ДонНТУ (Донецк, 25–26 ноября 2021 года) ; редколлегия: А. А. Кравченко [и др.]. – Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 301–307.

148. Мызников, И. А. Система антикризисного управления как предпосылка повышения эффективности стратегического управления СЭС ДНР. Антикризисная стратегия как структурный элемент алгоритма стратегического управления СЭС ДНР (на примере антикризисного управления промышленными

предприятиями) // Стратегическое управление социально-экономическими системами в чрезвычайных обстоятельствах: макро-, микроуровень (на примере Донецкой Народной Республики): монография / Н.В. Шемякина, Л.Н. Бражникова, А.А. Азарян, М.А. Мызникова, И.А. Мызников, А.А. Пономаренко. – Донецк: ГБУ «Институт экономических исследований», 2022. – П. 2.3. – С. 93-116; П. 3.4. – С. 187-208.

149. Мызникова, М. А. Проблемный анализ функционирования механизмов стратегического управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / М. А. Мызникова // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2021. – № 3 (38). – С. 80–90. – Режим доступа: <http://vestnik.adidonntu.ru/p/2021-3-38.html>. – Дата обращения: 28.12.2021.

150. Мызникова, М. А. Формирование механизма стратегического управления промышленным предприятием в условиях неопределенности: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Мызникова Мария Александровна ; Донец. акад. упр. и гос. службы при Главе ДНР. – Донецк, 2022. – 402 с.

151. Нестеров, А. К. Экономический цикл, фазы и виды [Электронный ресурс] / А. К. Нестеров // Энциклопедия Нестеровых: офиц. сайт. – 2017. – Режим доступа: <https://odiplom.ru/lab/ekonomicheskii-cikl-fazy-i-vidy.html>. – Дата обращения: 12.09.2022.

152. Нестеров, А. Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / А. Ю. Нестеров // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12–2. – С. 92–96. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnye-funktsionalnye-strategii-razvitiya-predpriyatiya>. – Дата обращения: 01.10.2020.

153. Нестеров, А. Ю. Оценка эффективности антикризисного управления предприятиями [Электронный ресурс] / А. Ю. Нестеров // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 302–306. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiyami>. – Дата обращения: 26.08.2020.



154. Нечай, М. Г. Антикризисное управление финансовой устойчивостью предприятий с учётом внешних и внутренних факторов: дис. .... канд. экон. наук: 08.00.10 / Нечай Мария Григорьевна ; Том. гос. ун-т. – Томск, 2009. – 214 с.: ил.

155. Новый экономический словарь: 10 000 терминов / А. Н. Азрилиян и др. ; под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., доп. – М. : Ин-т новой экономики, 2007. – 1088 с.

156. О компании [Электронный ресурс] // Государственное Унитарное Предприятие Донецкой Народной Республики «Энергия Донбасса»: офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа: <https://www.dnenergy.ru/gup-dnr-energiya-donbassa/o-kompanii>. – Дата обращения: 21.12.2022.

157. Овчинский, В. Литий и смерть [Электронный ресурс] / В. Овчинский, Ю. Жданов // Совет по внешней и оборонной политике: офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа: <http://svop.ru/main/43197/>. – Дата обращения: 20.10.2022.

158. Осипов, А. Р. Отличие коронакризиса от кризисов 1998, 2008–2009, 2014–2016 гг. в России [Электронный ресурс] / А. Р. Осипов, И. Ю. Орлов // Скиф. – 2021. – № 5 (57). – С. 291–298. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otlichie-koronakrizisa-ot-krizisov-1998-2008-2009-2014-2016-gg-v-rossii>. – Дата обращения: 18.01.2022.

159. Отчёт деятельности Министерства экономического развития ДНР за 2020 год [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – 2021. – Режим доступа: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_allvideoshare&view=video&slg=16-03-2021-otchet-deyatelnosti-ministerstva-ekonomicheskogo-razvitiya-dnr-za-2020-god&orderby=latest](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_allvideoshare&view=video&slg=16-03-2021-otchet-deyatelnosti-ministerstva-ekonomicheskogo-razvitiya-dnr-za-2020-god&orderby=latest). – Дата обращения: 12.10.2022.

160. Панагушин, В. П. Метод оценки эффективности деятельности промышленных предприятий как инструмент антикризисного управления [Электронный ресурс] / В. П. Панагушин, Е. В. Лютер, Ю. В. Гусарова // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 3 (78). – С. 96–101. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20221677>. – Дата обращения: 21.06.2020.

161. Пантелеев, М. С. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / М. С. Пантелеев, Н. М. Шматько // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 41. – С. 209–215. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-mehanizmu-strategichnogo-upravlinnya-potentsialom-pidpriemstva>. – Дата обращения: 23.05.2023.

162. Петрушевская, В. В. Системный взгляд на экономическое содержание категории "финансовый механизм" / В. В. Петрушевская, Н. А. Броварь // Стратегии бизнеса. – 2020. – Т. 8, № 8. – С. 212-218.

163. Петухов, Д. В. Антикризисное управление: электрон. учеб. [Электронный ресурс] / Д. В. Петухов. – М. : МИЭМП, 2010. – 134 с. – Режим доступа: <https://g.eruditor.one/file/573545/>. – Дата обращения: 24.02.2023.

164. Пидоричева, И. Тренды и перспективы развития промышленности Донбасса [Электронный ресурс] / И. Пидоричева // Восстановление Донбасса: офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа: <http://restoringdonbass.com/analitika/irina-pidoricheva/57218-trendyi-i-perspekivyi-razvitiya-promyishlennosti-donbassa/>. – Дата обращения: 21.08.2022.

165. Пилипчук, В. В. Антикризисное управление: учеб. пособие / В. В. Пилипчук ; Дальневосточ. гос. ун-т, Тихоокеан. ин-т дистанц. образования и технологий. – Владивосток: ДГУ, 2003. – 123 с.

166. Подсевакина, Л. В. Понятие и экономическая сущность доходности предприятия [Электронный ресурс] / Л. В. Подсевакина, Р. В. Калиничева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 2–2 (72). – С. 29–36. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-ekonomicheskaya-suschnost-dohodnosti-predpriyatiya>. – Дата обращения: 29.05.2018.

167. Подход к анализу маркетингового потенциала современного предприятия [Электронный ресурс] / Е. В. Романовская, Н. С. Андрияшина, А. О. Кугаколова, А. Е. Анисимова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 5. – С. 638–642. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhod-k>

analizu-marketingovogo-potentsiala-sovremennogo-predpriyatiya. – Дата обращения: 28.03.2023.

168. Половян, А. В. Экономика Донбасса: состояние, тренды развития, прогнозы [Электронный ресурс]/ А. В. Половян, Р. Н. Лепя, С. Н. Гриневская // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 2 (191). – С. 58–68. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-donbassa-sostoyanie-trendy-razvitiya-prognozu>. – Дата обращения: 10.07.2023.

169. Полякова, Ю. К. определению понятия «антикризисное управление экономикой субъекта РФ» [Электронный ресурс] / Ю. Полякова // ЭГО. Экономика. Государство. Общество. – 2010. – № 4. – С. 124–131. – Режим доступа: <https://ego.ui.ranepa.ru/issue/2010/04/09>. – Дата обращения: 29.01.2021.

170. Пономаренко, Е. В. Развитие теоретических основ экономического потенциала предприятия в современных моделях управления хозяйствующим субъектом [Электронный ресурс] / Е. В. Пономаренко // Вестник Московского университета МВД России. – 2013. – № 9. – С. 264–270. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-teoreticheskikh-osnov-ekonomicheskogo-potentsiala-predpriyatiya-v-sovremennyh-modelyah-upravleniya-hozyaystvuyuschim>. – Дата обращения: 15.03.2023.

171. Правительственный час. Эдуард Арматов доложил об итогах работы Министерства промышленности и торговли ДНР за 2019 год [Электронный ресурс] // Министерство промышленности и торговли Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – 2020. – Режим доступа: <https://mpt-dnr.ru/news/1426-pravitelstvennyi-chas-eduard-armatov-dolozhil-ob-itogah-raboty-ministerstva-promyshlennosti-i-t.html>. – Дата обращения: 23.10.2022.

172. Пригожин, И. Р. Время, хаос, квант: к решению парадокса времени / И. Р. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : Прогресс, 1994. – 265 с.

173. Прокопчук, Е. Промисловість Донеччини – яких збитків завдала війна та чи вдасться відновити зруйноване [Электронный ресурс] / Е. Прокопчук // Донбас 24: офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа:

<https://donbas24.news/news/promislovist-doneccini-yakix-zbitkiv-zavdala-viina-ta-ci-vdastsya-vidnoviti-zruinovane>. – Дата обращения: 21.12.2022.

174. Протасеня, Ю. Е. Теоретические основы понятия «Кризис» [Электронный ресурс] / Ю. Е. Протасеня // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 1 (85). – С. 127-130. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-ponyatiya-krizis>. – Дата обращения: 18.01.2022.

175. Пыткин, А. Н. Опережающее управление развитием предприятия в условиях организационного кризиса [Электронный ресурс] / А. Н. Пыткин, К. В. Кондратьева // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 13, № 1. – С. 121–139. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/operezhayuschee-upravlenie-razvitiem-predpriyatiya-v-usloviyah-organizatsionnogo-krizisa>. – Дата обращения: 18.01.2022.

176. Пыткин, А. Н. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики: моногр. / А. Н. Пыткин, А. И. Хисамова ; Перм. ин-т экономики и финансов. – Пермь : ПИЭФ, 2015. – 208 с.

177. Раевнева, О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: моногр. / О. В. Раевнева. – Х. : ИНЖЭК, 2006. – 496 с.

178. Разоренова, Е. Ю. Предпосылки экономического роста угледобычи в условиях депрессии [Электронный ресурс] / Е. Ю. Разоренова // Друкерровский вестник. – 2021. – № 3 (41). – С. 90–99. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47174432>. – Дата обращения: 31.10.2022.

179. Рогатенюк, Э. В. Подходы к трактовке сущности понятия «кризис предприятия» / Э. В. Рогатенюк // Научный вестник Полтавского университета экономики и торговли. Серия: Экономические науки – 2011. – № 5. – С. 146–150.

180. Российская Федерация. Законы. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ: [принят Гос. Думой 03 окт. 2022 г.: одобрен Советом Федерации 04 окт. 2022 г.] //

Официальное опубликование правовых актов: сайт. – 2023. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210050005>. – Дата обращения: 23.05.2023.

181. Российская Федерация. Законы. О промышленной политике в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ: [принят Гос. Думой 16 дек. 2014 г.: одобрен Советом Федерации 25 дек. 2014 г.] // Президент России: офиц. сайт. – 2023. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39299>. – Дата обращения: 23.04.2020.

182. Российская Федерация. Законы. О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 24.06.2023 № 266-ФЗ: [принят Гос. Думой 20 июня 2023 г.: одобрен Советом Федерации 21 июня 2023 г.] // Официальное опубликование правовых актов: сайт. – 2023. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306240004>. – Дата обращения: 01.08.2023.

183. Рудакова, О. Ю. Антикризисное управление организационными изменениями [Электронный ресурс] / А. Ю. Рудакова // Известия Алтайского государственного университета. – 2015. – Т. 1, № 2 (86). – С. 151–157. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-organizatsionnymi-izmeneniyami>. – Дата обращения: 11.12.2020.

184. Руднева, В. Е. Развитие аналитического обеспечения управления экономическим потенциалом коммерческой организации [Электронный ресурс] / В. Е. Руднева // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 43 (250). – 2011. – С. 54-58. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-analiticheskogo-obespecheniya-upravleniya-ekonomicheskim-potentsialom-kommercheskoj-organizatsii>. – Дата обращения: 09.02.2020.

185. Руцак, В. Ситуация в промышленности: докл [Электронный ресурс] / В. Руцак // DNR LIVE Деловой портал: офиц. сайт. – 2021. – Режим доступа:

<http://dnr-live.ru/situatsiya-v-promyishlennosti-doklad-v-rushhaka/>. – Дата обращения: 08.10.2022.

186. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография [Электронный ресурс] / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован ; под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована; Фин. ун-т при Правительстве РФ. – М. : Инфра-М, 2017. – 169 с. – Режим доступа: [https://ibooks.ru/products/355879?category\\_id=12205](https://ibooks.ru/products/355879?category_id=12205). – Дата обращения: 16.05.2023.

187. Ряховская, А.Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях [Электронный ресурс] / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 5 (80). – С. 62–73. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21011532>. – Дата обращения: 27.07.2021.

188. Самадова, Н. Р. Совершенствование анализа показателей экономического потенциала хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] / Н. Р. Самадова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5–3. – С. 30–32. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-analiza-pokazateley-ekonomicheskogo-potentsiala-hozyaystvuyuschih-subektov>. – Дата обращения: 15.03.2023.

189. Свиридова, С. В. Формирование организационно-экономического механизма реализации стратегии инновационного развития промышленных предприятий [Электронный ресурс] / С. В. Свиридова // Организатор производства. – 2016. – № 1 (68). – С.73–79. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-realizatsii-strategii-innovatsionnogo-razvitiya-promyshlennyh-predpriyatiy>. – Дата обращения: 08.09.2020.

190. Семенчук К. В. Сущность метода попарного сравнения в функционально-стоимостном анализе [Электронный ресурс] / К. В. Семенчук, П. Е. Минкевич, А. А. Пузыревская // Science Time. – 2021. – № 5 (89). – С. 107–109. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-metoda-poparnogo-sravneniya-v-funktsionalno-stoimostnom-analize>. – Дата обращения: 27.11.2022.

191. Сердюк, В. Н. Концепция управления стратегическим развитием машиностроительных предприятий / В. Н. Сердюк // Научный вестник Национального лесотехнического университета Украины. – 2013. – Т. 23, № 18. – С. 155–161.

192. Сидорова, А. В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций: моногр. / А. В. Сидорова, О. А. Курносова ; Донец. нац. ун-т. – Донецк : ДонНУ, 2012. – 204 с.

193. Синергетический менеджмент. Словарь терминов и определений [Текст] / Б. Л. Кузнецов. – Набережные Челны : КамПИ, 2011 – 73 с.

194. Слепцов, В. А. О теории экономических механизмов [Электронный ресурс] / В. А. Слепцов, В. К. Бурлачков, К. В. Ордов // Финансы и кредит. – 2011. – № 24 (456). – С. 2–8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-teorii-ekonomicheskikh-mehanizmov>. – Дата обращения: 16.09.2021.

195. Словарь иностранных слов. – 11-е изд., стер. – М. : Рус. яз., 1984. – 607 с.

196. Словарь финансово-экономических терминов / А. В. Шаркова, А. А. Илячков, Е. В. Аркина [и др.] ; под общ. ред. М. А. Эскиндарова; Фин. ун-т при Правительстве РФ. – М. : Дашков и К°, 2015. – 1168 с.

197. Статья 132. Предприятие [Электронный ресурс] // Гражданский кодекс Российской Федерации: [принят Государственной Думой 21 окт. 1994 г.] : ч. 1 от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2023). – Текст: электрон. // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка. – М., 1997–. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/7b14f3572ac092fdf0b4b29126a3b93bf96e05b7/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/7b14f3572ac092fdf0b4b29126a3b93bf96e05b7/). – Дата обращения: 27.02.2023.

198. Стратегическое управление социально-экономическими системами в чрезвычайных обстоятельствах: макро-, микроуровень (на примере Донецкой Народной Республики): моногр. / Н. В. Шемякина, Л. Н. Бражникова, А. А. Азарян [и др.] ; науч. ред. Р. Н. Лепы ; Ин-т экон. исслед. – Донецк : ФЛП Кириенко С. Г., 2022. – 276 с.: рис., табл.

199. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин, С. Б. Сулоева [и др.] ; под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1996. – 510 с.

200. Сухова, Л. Ф. Финансовый потенциал предприятия: понятие, сущность, методы измерения [Электронный ресурс] / Л. Ф. Сухова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 12 (294). – С. 2–11. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-potentsial-predpriyatiya-ponyatie-suschnost-metody-izmereniya>. – Дата обращения: 18.01.2023.

201. Сыщикова, Е. Н. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием в современных условиях [Электронный ресурс] / Е. Н. Сыщикова // Организатор производства. – 2011. – № 2 (49). – С. 55–57. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya-predpriyatiem-v-sovremennyh-usloviyah>. – Дата обращения: 29.05.2020.

202. Талапбаева, Г. Е. Механизм антикризисного управления на предприятии [Электронный ресурс] / Г. Е. Талапбаева, Ж. Н. Ерняязова // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2–3. – С. 441–443. – Режим доступа: <https://expeducation.ru/ru/article/view?id=6658>. – Дата обращения: 06.07.2023.

203. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента: моногр. [Электронный ресурс] / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 137 с. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/library/basis/3631>. – Дата обращения: 30.05.2023.

204. Тертышник, М. И. Производственный потенциал предприятия и оценка экономической эффективности производства [Электронный ресурс] / М. И. Тертышник // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 1, № 1 (34). – С. 322–324. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvennyy-potentsial-predpriyatiya-i-otsenka-ekonomicheskoy-effektivnosti-proizvodstva>. – Дата обращения: 20.04.2023.

205. Титов, А. Б. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью предприятия [Электронный ресурс] / А. Б. Титов,



О. В. Малышевская // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 1. – С. 110–114. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26421816>. – Дата обращения: 09.08.2020.

206. Трененков, Е. М. Диагностика в антикризисном управлении [Электронный ресурс] / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 3–25. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/1/1013.html>. – Дата обращения: 09.11.2020.

207. Трубчанин, В. В. Результаты анализа готовности предприятия к осуществлению диверсификации производства с учетом сегментации рынка [Электронный ресурс] / В. В. Трубчанин, М. В. Мальчик // Экономика промышленности. – 2010. – № 4 (52). – С. 173–180. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17001064>. – Дата обращения: 12.04.2023.

208. Тхор, С. А. Механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур [Электронный ресурс] / С. А. Тхор, А. Н. Германчук // Торговля и рынок. – 2022. – № 3 (63). – С. 144–152. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50047874>. – Дата обращения: 26.03.2023.

209. Украина: быстрая оценка причиненного ущерба и потребностей в восстановлении. Август 2022 [Электронный ресурс] / Всемир. Банк, Правительство Украины, Европ. Комис. – К., 2022. – 268 с. – Режим доступа: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0f5e0050b9870be5ede7337c6.pdf>.

210. Фомин, Д. А. Три кризиса новейшей экономической истории России [Электронный ресурс] / Д. А. Фомин // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2022. – № 2 (572). – С. 157–184. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tri-krizisa-noveyshey-ekonomicheskoy-istorii-rossii>. – Дата обращения: 16.03.2023.

211. Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учеб. пособие / Я. А. Фомин. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 348 с.

212. Фостер, Р. Созидательное разрушение [Электронный ресурс] / Р. Фостер, С. Каплан // Экономические стратегии. – 2002. – № 4. – С. 42–48. – Режим доступа: <https://www.inesnet.ru/article/sozidatelnoe-razrushenie/>. – Дата обращения: 18.11.2019.

213. Хакен, Г. Синергетика: иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен ; пер. с англ. Ю. А. Данилова ; под ред. [и с предисл.] Ю. Л. Климонтовича. – М. : Мир, 1985. – 419 с.: ил.

214. Хамраева, Х. Ш. Экономический кризис: сущность, причины, последствия [Электронный ресурс] / Х. Ш. Хамраева, М. С. Сюпова // Ученые заметки ТОГУ. – 2017. – Т. 8, № 4. – С. 58–62. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32830876>. – Дата обращения: 12.09.2022.

215. Хамфрис, К. К. Антикризисное планирование: необходимость, а не роскошь // Банковский маркетинг. – 1992. – № 24/6. – С. 34–35.

216. Хомякова, А. А. Оценка успешности антикризисного управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / А. А. Хомякова, С. Н. Карасёва // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление – 2014. – № 1 (19). – С. 43–47. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-finansov-predpriyatiya>. – Дата обращения: 29.05.2023.

217. Чемерилова, А. В. Эффективность использования финансов предприятия [Электронный ресурс] / А. В. Чемерилова // Вестник Томского государственного университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 4 (12). – С. 116–119. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-finansov-predpriyatiya>. – Дата обращения: 11.05.2020.

218. Чернецкий, В. Ю. Особенности менеджмента в здравоохранении / В. Ю. Чернецкий, П. А. Климова // Менеджер. – 2021. – № 1(95). – С. 149-154.

219. Чернявский, А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. Д. Чернявский ; Межрегиональная акад. упр. персоналом. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

220. Чумакова, Н. В. Платежеспособность и ликвидность: теоретический аспект [Электронный ресурс] / Н. В. Чумакова, Н. В. Яковлева, О. В. Буткова // Концепт. – 2018. – № 11. – С. 22–22. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/platezhesposobnost-i-likvidnost-teoreticheskiy-aspekt>. – Дата обращения: 29.05.2023.

221. Шальнева, В. В. Система антикризисного финансового управления предприятием [Электронный ресурс] / В. В. Шальнева, О. Г. Блажевич // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции – 2020. – № 1. – С. 37–46. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-antikrizisnogo-finansovogo-upravleniya-predpriyatiem>. – Дата обращения: 22.07.2021.

222. Шемяков, А. Д. Государственная кадровая политика как фактор влияния развития механизмов регулирования социально-трудовых отношений в условиях строительства новой государственности / А. Д. Шемяков, Л. Б. Костровец // Менеджер. – 2022. – № 1(99). – С. 31-37.

223. Шешукова, Т. Г. Экономический потенциал предприятия: сущность, компоненты, структура [Электронный ресурс] / Т. Г. Шешукова, Е. В. Колесень // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 4. – С. 118–127. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-potentsial-predpriyatiya-suschnost-komponenty-struktura>. – Дата обращения: 29.05.2020.

224. Шилов, А. Потенциал экономики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] / А. Шилов // Деловой Донбасс: офиц. сайт. – 2022. – Режим доступа: [http://delovoydonbass.ru/news/novost\\_na\\_glavnuyu/potentsial\\_ekonomiki\\_dnr](http://delovoydonbass.ru/news/novost_na_glavnuyu/potentsial_ekonomiki_dnr). – Дата обращения: 21.12.2022.

225. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития = Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung; Капитализм, социализм и демократия = Capitalism, Socialism and Democracy / Й. А. Шумпетер ; [предисл. В. С. Автономова ; пер. с нем. В. С. Автономова, М. С. Любского, А. Ю. Чепуренко ; пер. с англ. В. С. Автономова, Ю. В. Автономова, Л. А. Громовой и др.]. – М. : Эксмо, 2007. – 862 с.

226. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: науч. докл. ; под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы, Н. В. Шемякиной ; Ин-т экон. исслед. – Донецк : ФЛП Кириенко С. Г., 2021. – 360 с.: табл.

227. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: науч. докл. ; под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы, Н. В. Шемякиной ; Ин-т экон. исслед. – Донецк : ФЛП Кириенко С. Г., 2022. – 296 с.: табл.

228. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: докл. [Электронный ресурс] ; под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы; МОН ДНР ; Ин-т экон. исслед, Ин-т народнохоз. прогнозирования РАН. – Донецк : ФЛП Кириенко С. Г., 2017. – 84 с. – Режим доступа: <https://econri.org/download/monographs/2017/Ekonomika-DNR.pdf>. – Дата обращения: 29.05.2023.

229. Alpaslan, C. M. Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management [Электронный ресурс] / C. M. Alpaslan, S. E. Green, I. Mitroff // Journal of Contingencies and Crisis Management. – 2009. – Vol. 17, № 1. – P. 38–49. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/227930753\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Crises\\_Towards\\_a\\_Stakeholder\\_Theory\\_of\\_Crisis\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/227930753_Corporate_Governance_in_the_Context_of_Crises_Towards_a_Stakeholder_Theory_of_Crisis_Management). – Дата обращения: 05.12.2019.

230. Augustine, N. R. Business Crises: Guaranteed Preventatives – And What To Do After They Fail [Электронный ресурс] / N. R. Augustine // Executive Speeches. – 1995. – Vol. 9. – P. 28–42. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=2523008>. – Дата обращения: 05.12.2019.

231. Vaubion, C. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management [Электронный ресурс] / C. Vaubion. 2013. – 24 p. OECD Working Papers on Public Governance; № 23. – Режим доступа: <https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver->

wyman/global/en/files/archive/2013/OECD\_StrategicCrisisManagement\_2013.pdf. –

Дата обращения: 09.11.2020.

232. Benaben, F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure [Электронный ресурс] / F. Benaben // Procedia Engineering. – 2016. – Vol. 159. – P. 353–356. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705816323566>. – Дата обращения: 05.12.2019.

233. Benedict, A. C. After a crisis: restoring community relations / A. C. Benedict // Communication World. – San Francisco. – 1994. – Vol. 11. – P. 20–23.

234. Coombs, W. T. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management [Электронный ресурс] / W. Timothy Coombs, S. J. Holladay // Journal of Communication Management. – 2006. – Vol. 10, № 2. – P. 123–137. – Режим доступа: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632540610664698/full/html>. – Дата обращения: 09.08.2021.

235. Deloitte Insights [Электронный ресурс] // Deloitte: offic. site. – 2022. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html>. – Дата обращения: 21.04.2023.

236. Deverell, E. Organizational Culture Effects on Strategy and Adaptability in Crisis Management [Электронный ресурс] / E. Deverell, E. K. Olsson // Risk Management. – 2010. – Vol. 12, № 2. – P. 116–134. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/247479555\\_Organizational\\_culture\\_effects\\_on\\_strategy\\_and\\_adaptability\\_in\\_crisis\\_management](https://www.researchgate.net/publication/247479555_Organizational_culture_effects_on_strategy_and_adaptability_in_crisis_management). – Дата обращения: 22.11.2020.

237. Drechsler, W. Techno-Economic Paradigms: Essays in Honour of Carlota Perez [Электронный ресурс] / W. Drechsler, R. Kattel, E. S. Reinert. – London : Anthem Press, 2009. – 442 p. – (Series: Anthem Other Canon Economics). – Режим доступа: <https://www.amazon.com/Techno-Economic-Paradigms-Essays-Carlota-Economics/dp/1843317850>. – Дата обращения: 03.12.2019.

238. Fink, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable [Электронный ресурс] / S. Fink. – Bloomington : iUniverse, 2000. – 245 p. – Режим доступа:

<https://www.amazon.com/Crisis-Management-Inevitable-Steven-Fink/dp/0595090796>.

– Дата обращения: 28.09.2020.

239. Fink, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable [Электронный ресурс] / S. Fink. – New York : American Management Association, 1986. – 245 p. –

Режим доступа:

[https://books.google.com/books/about/Crisis\\_Management.html?id=yEp9QgAACAАJ](https://books.google.com/books/about/Crisis_Management.html?id=yEp9QgAACAАJ).

– Дата обращения: 15.08.2021.

240. Fink, S. L. Organizational crisis and Change [Электронный ресурс] / S. L. Fink, J. Beak, K. Taddeo // The Journal of Applied Behavioral Science. – 1971. –

Vol. 7, № 1. – P. 15–37. – Режим доступа:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188637100700103>. – Дата обращения:

15.08.2021.

241. Gao, J. The Impact of Crisis on enterprise Life-cycle [Электронный ресурс] / J. Gao, R. Alas // Problems and Perspectives in Management. – 2010. –

Vol. 8, № 2. – P. 9–20. – Режим доступа:

[file:///C:/Users/P1021/Downloads/PPM\\_EN\\_2010\\_02\\_Gao.pdf](file:///C:/Users/P1021/Downloads/PPM_EN_2010_02_Gao.pdf). – Дата обращения:

01.11.2020.

242. Habermas, J. Legitimation, Crisis [Электронный ресурс] / J. Habermas ; transl. T. McCarthy. – Great Britain : Polity Press, 1988. – 192 p. – Режим доступа:

[https://www.ias.edu/sites/default/files/sss/pdfs/Crisis-and-Critique-2018-](https://www.ias.edu/sites/default/files/sss/pdfs/Crisis-and-Critique-2018-19/habermas_legitimation_crisis.pdf)

[19/habermas\\_legitimation\\_crisis.pdf](https://www.ias.edu/sites/default/files/sss/pdfs/Crisis-and-Critique-2018-19/habermas_legitimation_crisis.pdf). – Дата обращения: 28.09.2020.

243. Hermann, C. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations [Электронный ресурс] / C. F. Hermann // Administrative Science Quarterly. – 1963. – Vol. 8, № 1. – P. 61–82. – Режим доступа:

<https://www.jstor.org/stable/2390887>. – Дата обращения: 28.12.2020.

244. Holmgren, F. Crisis Management: The nature of managing crises [Электронный ресурс] / F. Holmgren, K. R. Johansson. – Jönköping : International Business School, 2015. – 95 p. – Режим доступа: [https://www.diva-](https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:821492/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2:821492/FULLTEXT01.pdf](https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:821492/FULLTEXT01.pdf). – Дата обращения: 22.02.2021.

245. Humphreys, K. C. Crisis Planning: Necessity, Not Luxury [Электронный ресурс] / K. C. Humphreys // *Bank Marketing*. – 1992. – Vol. 24, № 6. – P. 34–35. – Режим доступа: <https://www.worldcat.org/title/907216834>. – Дата обращения: 29.08.2022.

246. Janoff-Bulman, R. A Theoretical Perspective for Understanding Reactions to Victimization [Электронный ресурс] / R. Janoff-Bulman, I. H. Frieze // *Journal of Social Issues*. – 1983. – Vol. 39, № 2. – P. 1–17. – Режим доступа: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1983.tb00138.x>. – Дата обращения: 16.11.2020.

247. Jaques, T. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct [Электронный ресурс] / T. Jaques // *Public Relations Review*. – 2007. – Vol. 33, № 2. – P. 147–157. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/222825265\\_Issue\\_management\\_and\\_crisis\\_management\\_An\\_integrated\\_non-linear\\_relational\\_construct](https://www.researchgate.net/publication/222825265_Issue_management_and_crisis_management_An_integrated_non-linear_relational_construct). – Дата обращения: 21.01.2022.

248. Juglar, C. Des crises commerciales et leur retour periodique en France, en Angleterre, et aux Etats-Unis [Электронный ресурс] / C. Juglar. – Paris : Guillaumin ET C<sup>le</sup>, Libraires-Editeurs, 1862. – 120 p. – Режим доступа: <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1060720.texteImage>. – Дата обращения: 28.12.2022.

249. Kádárová, J. Strategy Map for the Crisis Communication [Электронный ресурс] / J. Kádárová, B. Mihalčová, G. Kádár, M. Vida // *Procedia Economics and Finance*. – 2015. – Vol. 23. – P. 1119–1124. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005183>. – Дата обращения: 05.05.2020.

250. Kitchin, J. Cycles and Trends in Economic Factors [Электронный ресурс] / J. Kitchin // *Review of Economics and Statistics*. – 1923. – Vol. 5, № 1. – P. 10–16. – Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/1927031>. – Дата обращения: 22.09.2021.

251. Kittredge, D. D. *Secular Movements in Production and Prices: Their Nature and Their Bearing upon Cyclical Fluctuations*, by Simon S. Kuznets. Boston and New York: Houghton Mifflin Company. 1930. p. xxiv, 536. \$-3.50 [Электронный ресурс] / D. D. Kittredge // *Journal Farm Economics*. – 1931. – Vol. 13, № 1. – P. 177-179. – Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.2307/1230399>. – Дата обращения: 28.12.2021.

252. Krystek, U. *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen* [Электронный ресурс] / U. Krystek. – German : Gabler, Wiesbaden, 1987. – 328 s. – Режим доступа: <https://www.econbiz.de/Record/unternehmungskrisen-beschreibung-vermeidung-und-bewältigung-überlebenskritischer-prozesse-in-unternehmungen-krystek-ulrich/10000077178>. – Дата обращения: 23.10.2021.

253. Lagadec, P. *Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control, and Damage Limitation* [Электронный ресурс] / P. Lagadec ; transl. J. M. Phelps. – McGraw-Hill Professional, 1993. – 366 p. – Режим доступа: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1d0d1e6ff158e4db6866fa63356d7faa4cf76173>. – Дата обращения: 15.08.2021.

254. Lalonde, C. *Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management* // *Organization Development Journal*. – 2007. – Vol. 25, № 1. – P. 17.

255. Li, Z. *Strategy of Enterprise Crisis Management in the Information Age* [Электронный ресурс] / Z. Li, H. Chen // Atlantis Press. – 2015. – P. 720–722. – Режим доступа: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/msetasse-15/25843595>. – Дата обращения: 25.05.2020.

256. Li, Zh. *Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand* [Электронный ресурс] / Zh. Li, H. Wang // ResearchGate : offic. site. – 2023. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/255586539\\_Research\\_on\\_the\\_Enterprise\\_Crisis\\_Management\\_System\\_Basic\\_on\\_Knowledge\\_Demand](https://www.researchgate.net/publication/255586539_Research_on_the_Enterprise_Crisis_Management_System_Basic_on_Knowledge_Demand). – Дата обращения: 21.07.2021.



257. Mitroff, I. I. Crisis management and environmentalism: A natural fit [Электронный ресурс] / I. I. Mitroff // California Management Review Winter. – 1994. – Vol. 36, № 2. – P. 101–113. – Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org/paper/Crisis-Management-and-Environmentalism%3A-A-Natural-Mitroff/887eb5eacad9b2ddc5c40554b0d6face17b6c37c>. – Дата обращения: 21.01.2022.

258. Mitroff, I. I. Crisis management: Cutting through the confusion [Электронный ресурс] / I. I. Mitroff // MIT Sloan Management Review. – 1988. – Vol. 29, № 2. – P. 15–20. – Режим доступа: <https://www.proquest.com/docview/1303000844>. – Дата обращения: 22.07.2021.

259. Mitroff, I. I. Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations [Электронный ресурс] / I. I. Mitroff // Industrial Crisis Quarterly. – 1989. – Vol. 3, № 4. – P. 269–283. – Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/26162677>. – Дата обращения: 20.01.2020.

260. Mitroff, I. I. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management [Электронный ресурс] / I. I. Mitroff, G. Anagnos. – New York : АМАСОМ, 2001. – 192 р. – Режим доступа: <https://ru.scribd.com/document/82723630/Managing-Crises-Before-They-Happen-What-Every-Executive-And-Manager-Needs-To-Know-About-Crisis-Management#>. – Дата обращения: 24.01.2020.

261. Mitroff, I. I. Preparing for Evil [Электронный ресурс] / I. I. Mitroff, M. C. Alpaslan // Harvard Business Review. – 2003. – Vol. 81, № 4. – P. 109–115. – Режим доступа: <https://store.hbr.org/product/preparing-for-evil-hbr-onpoint-enhanced-edition/3388?sku=3388-PDF-ENG>. – Дата обращения: 21.01.2022.

262. Muller-Stewens, G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen [Электронный ресурс] / G. Muller-Stewens, Ch. Lechner. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2016. – 702 р. – Режим доступа:

[https://www.researchgate.net/publication/36382651\\_Strategisches\\_Management\\_wie\\_strategische\\_Initiativen\\_zum\\_Wandel\\_fuehren](https://www.researchgate.net/publication/36382651_Strategisches_Management_wie_strategische_Initiativen_zum_Wandel_fuehren). – Дата обращения: 04.02.2021.

263. Otis, C. T. Pauchant and I. Mitroff Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992, 227 pages / C. Otis // Previous Issue. – 1992. – Vol. 9, № 4. – P. 70–71. – Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sres.3850090410>. – Дата обращения: 21.01.2022.

264. Patterson, B. Crisis impact on Reputation Management [Электронный ресурс] / B. Patterson // Public Relations Journal. – 1993. – Vol. 49, № 11. – P. 47–48. – Режим доступа: <https://www.proquest.com/docview/195926822>. – Дата обращения: 22.07.2021.

265. Pauchant, T. C. La gestionsystemique des crises et la prevention de la contr-production [Электронный ресурс] / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev. Francaise de Gestion. – 1996. – № 108. – P. 90–99. – Режим доступа: [https://jglobal.jst.go.jp/en/detail?JGLOBAL\\_ID=200902152169842457](https://jglobal.jst.go.jp/en/detail?JGLOBAL_ID=200902152169842457). – Дата обращения: 25.05.2023.

266. Pearson, C. M. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management [Электронный ресурс] / C. M. Pearson, I. I. Mitroff // The Executive. – 1993. – Vol. 7, № 1. – P. 48–59. – Режим доступа: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1993.9409142058?journalCode=amp>. – Дата обращения: 25.05.2023.

267. Pearson, C. M. Reframing Crisis Management [Электронный ресурс] / C. M. Pearson, J. A. Clair // Academy of management review. – 1998. – Vol. 23, № 1. – P. 59–76. – Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/259099>. – Дата обращения: 25.05.2023.

268. Penrose, J. The Role of Perception in Crisis Planning [Электронный ресурс] / J. Penrose // Public Relations Review. – 2000. – Vol. 26, № 2. – P. 155–171. – Режим доступа:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811100000382>. – Дата обращения: 25.05.2023.

269. Preble, J. F. Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process [Электронный ресурс] / J. F. Preble // *Journal of Management Studies*. – 1997. – Vol. 34, № 5. – P. 769–791. – Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00071>. – Дата обращения: 25.05.2023.

270. Shrivastava, P. Understanding industrial crises [Электронный ресурс] / P. Shrivastava, I. I. Mitroff, D. Miller, A. Miclani // *Journal of management studies*. – 1988. – Vol. 25, № 4. – P. 285–303. – Режим доступа: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>. – Дата обращения: 25.05.2023.

271. Simón-Moya, V. Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? [Электронный ресурс] / V. Simón-Moya, L. Revuelto-Taboada, D. Ribeiro-Soriano // *Entrepreneurship & Regional Development*. – 2016. – Vol. 28, № 1–2. – P. 157–176. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/291423916\\_Influence\\_of\\_economic\\_crisis\\_on\\_new\\_SME\\_survival\\_reality\\_or\\_fiction](https://www.researchgate.net/publication/291423916_Influence_of_economic_crisis_on_new_SME_survival_reality_or_fiction). – Дата обращения: 18.05.2021.

272. Stavros, T. P. Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises [Электронный ресурс] / T. P. Stavros, A. Ntalla // *Procedia Economics and Finance*. – 2016. – Vol. 39. – P. 668–673. – Режим доступа: <https://daneshyari.com/article/preview/980569.pdf>. – Дата обращения: 11.05.2023.

273. TER:Magazine : offic. site [Электронный ресурс]. – 2006-. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/617>. – Дата обращения: 07.04.2021.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А  
Справки о внедрении результатов исследования

КОММУНАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
«МАКЕЕВСКИЙ КОМБИНАТ ДЕТСКОГО ПИТАНИЯ»  
площадь Грибниченко, 7 «а», г. Макеевка, 86130, тел. +38(071) 317-79-25  
e-mail: [kuxpua@ukr.net](mailto:kuxpua@ukr.net) Идентификационный номер 37438643

14.05.2023 N 13.

Диссертационный совет 02.2.004.02  
на базе ФГБОУ ВО «Донецкая академия  
управления и государственной службы»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы  
Мызникова Ивана Александровича на тему «Механизмы антикризисного  
управления промышленными предприятиями», представленной на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6  
Менеджмент

Данной справкой подтверждается, что результаты исследований диссертационной работы Мызникова И.А. нашли применение в системе антикризисного управления КП «Макеевский комбинат детского питания «Река молока». В частности, рекомендации, отраженные в диссертационной работе, послужили основой для анализа и оценки внутреннего и внешнего потенциала предприятия, выполненных согласно предложенной Мызниковым И.А. методики.

Особого внимания заслуживает предложенная автором и внедренная в практику управления КП «Макеевский комбинат детского питания «Река молока» технология формирования механизмов антикризисного управления. Предложенная технология позволила сформировать и реализовать в практику кризис-менеджмента предприятия инновационно-ориентированный механизм.

В результате внедрения рекомендаций, изложенных в диссертационном исследовании Мызникова И.А. в практику антикризисного управления КП «Макеевский комбинат детского питания «Река молока» был получен положительный экономический эффект. Источником экономического эффекта от внедрения научных разработок Мызникова Ивана Александровича выступает компенсация возможной потери прибыли в результате развития кризисного процесса на предприятии.

Суммарный эффект от реализации комплекса мероприятий за год составил 958,2 тыс. руб.

Директор КП «Макеевский комбинат  
детского питания»



Л.М. Андрищенко

« 17 » мая 20 20 20

Общество с ограниченной ответственностью  
**„СТИРОЛБИОФАРМ“**



РФ, ДНР, 284610, г.Горловка, Калининский район, ул.Горловской дивизии, д.97

*28.08.2025 № 93/2*

Диссертационный совет 02.2.004.02  
 на базе ФГБОУ ВО «Донецкая академия  
 управления и государственной службы»

### СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации  
 Мызникова Ивана Александровича на тему «Механизмы антикризисного  
 управления промышленными предприятиями», представленную на соискание ученой  
 степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент

Результаты исследований диссертации Мызникова И.А. прошли апробацию в практике антикризисного управления Общества с ограниченной ответственностью «Стиролбиофарм», в результате которой была подтверждена их практическая значимость и эффективность.

Теоретические, методические и организационные подходы, а также авторский инновационно-ориентированный механизм, предложенные в диссертации, легли в основу методического и инструментального базиса антикризисного управления предприятием. Так, апробацию прошли следующие научные положения автора:

- концептуальные основы и технология формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, обеспечившие ООО «Стиролбиофарм» повышение кризисоустойчивости;
- подход к количественной оценке потенциала промышленных предприятий, позволивший выявить наличие противоречий внешней и внутренней среды ООО «Стиролбиофарм»;
- подход к формированию моделей поведения промышленных предприятий, реализуемых на разных стадиях развития кризисного процесса в результате изменений потенциала внешней и внутренней среды;

– подход к формированию стратегий промышленных предприятий на основе выбора моделей поведения в зависимости от изменений внешнего и внутреннего потенциалов;

– комплекс научно-методических подходов к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями в контексте жизненного цикла кризиса.

Применение всего комплекса, сформированного теоретико-методологического и прикладного инструментария, позволило повысить обоснованность, эффективность и оперативность принимаемых управленческих решений, обеспечить гибкость и адаптивность системы антикризисного управления к многочисленным противоречиям, возникающим между внешней и внутренней средой ООО «Стиролбиофарм», а также реализовать циклический подход к антикризисному управлению на любой фазе жизненного цикла кризиса.

Суммарный экономический эффект, полученный в результате реализации комплекса подходов и инструментов антикризисного управления за 2022 г. составил 1387,64 тыс. руб.

Директор  
ООО «Стиролбиофарм»



Лебедев М.В.



**YASINOVATSKY  
MACHINE BUILDING PLANT**  
RPA «YAMZ» LLC  
INN 9307001995  
KPP 930701001

Russian Federation, Donetsk People's  
Republic,  
Yasinovataya, Artyoma str., 31  
Ph.: +7(856) 364-28-00  
e-mail: [info@yamzdn.ru](mailto:info@yamzdn.ru)  
[www.yamzdn.ru](http://www.yamzdn.ru)



**ЯСИНОВАТСКИЙ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ  
ЗАВОД**

ООО «НПО «Я М З»  
ИНН 9307001995  
КПП 930701001  
Российская Федерация, Донецкая  
Народная Республика, г.о. Ясиноватский,  
г. Ясиноватая, ул. Артема, 31  
Тел.: +7(856) 364-28-00  
e-mail: [info@yamzdn.ru](mailto:info@yamzdn.ru)  
[www.yamzdn.ru](http://www.yamzdn.ru)

20. 07.2023 № 44  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет 02.2.004.02  
на базе ФГБОУ ВО «Донецкая академия  
управления и государственной службы»

### СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации  
Мызникова Ивана Александровича на тему «Механизмы антикризисного  
управления промышленными предприятиями», представленной  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.6 Менеджмент

Данной справкой подтверждается, что результаты диссертационного исследования Мызникова Ивана Александровича прошли апробацию и подтвердили свою эффективность в практике управления Общества с ограниченной ответственностью «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод».

Теоретико-методические положения и практические рекомендации по разработке механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями приняты в качестве ключевого базиса антикризисного управления. В частности, апробацию прошли следующие научные положения автора:

- концептуальные основы формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, как циклического непрерывного управления, направленного на восстановления равновесия факторов их внешней и внутренней среды;

- технология формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями;
- механизм антикризисного управления промышленными предприятиями;
- научно-методический подход к классификации видов кризиса;
- подход к классификации этапов жизненного цикла кризисного процесса в контексте формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями;
- организационно-методический подход к выполнению SWOT-анализа для целей антикризисного управления промышленными предприятиями;
- результативный подход к оценке экономического потенциала, модификация которого представлена как равновесно-результативный подход;
- методика оценки внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия.

Внедрение комплекса теоретических, методических и прикладных положений диссертационной работы Мызникова И.А. в практику управления ООО «НПО «ЯМЗ» позволило повысить эффективность и обоснованность управленческих решений, нацеленных на недопущение/преодоление кризисных явлений на предприятии. Экономический эффект, полученный в результате реализации указанных положений за I- II кв. 2023 г. составил 1 445,2 тыс.руб.

Директор производственного  
объединения  
ООО «НПО «ЯМЗ»



В.Ю. Мурай



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»

283001, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А  
тел.: +7(856) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

21.07.2023 № 01-06/1986  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет 02.2.004.02  
на базе ФГБОУ ВО «Донецкая академия  
управления и государственной службы»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы  
Мызникова Ивана Александровича на тему «Механизмы антикризисного управления  
промышленными предприятиями», представленной на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент

Основные научные результаты, полученные в диссертационной работе Мызникова И.А., используются в учебном процессе в ряде дисциплин с целью совершенствования их учебно-методического обеспечения и содержательного изложения учебного материала, а именно:

1. В рамках дисциплины «Антикризисное управление предприятием» образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент в производственной сфере») – научные положения диссертационной работы нашли освещение в теме «Кризисы и тенденции их возникновения», в которой уточнены виды и причины возникновения кризисов; в теме «Стратегия и технологии антикризисного управления», в которой уточнены стратегии и механизмы антикризисного управления.

2. В рамках дисциплины «Менеджмент производственный» образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент в производственной сфере») – научные положения диссертационной работы нашли освещение в теме «Производственный потенциал предприятия» дополнена освещением вопроса «Оценки потенциала промышленного предприятия».

Проректор,  
канд. гос. упр., доцент



Е.В. Кислюк



ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ»  
(ГБУ «ИЭИ»)

ул. Университетская, д. 77, г. Донецк, 283048, тел. (856) 311-57-90  
сайт: <https://econri.org/>, e-mail: [econri@mail.ru](mailto:econri@mail.ru), ОГРН 1229300044621

19.04.2023 № 11-74/343  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет 02.2.004.02 на  
базе ФГБОУ ВО «Донецкая академия  
управления и государственной  
службы»

### СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы  
Мызникова Ивана Александровича на тему «Механизмы антикризисного  
управления промышленными предприятиями», представленной на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук по специальности  
5.2.6 Менеджмент

Основные научные положения и выводы диссертационного исследования  
Мызникова И.А. были использованы в научно-исследовательских работах  
ГБУ «Институт экономических исследований» в рамках выполнения  
следующих государственных тем:

1. Форсайттинг инновационного развития экономики в условиях  
цифровизации. (Государственный регистрационный номер темы 0119D000039)  
в части формирования инновационно-ориентированного и цифровизационно-  
ориентированного подходов к управлению развитием.

2. Обеспечение экономического роста в контексте интеграционных  
процессов. (Государственный регистрационный номер темы 0122D000048) в  
части формирования подходов к стратегическому антикризисному управлению  
и управлению устойчивым развитием, нацеленных на обеспечение  
экономического роста.

3. Формирование Концепции промышленной политики Донецкой  
Народной Республики. (Государственный регистрационный номер темы  
0121D000101) в части формирования теоретического и методологического  
обеспечения антикризисной промышленной политики.

4. Управление предприятиями государственного сектора экономики (Государственный регистрационный номер темы 0123D000026) в части диагностики проблем и оценки потенциала промышленных предприятий государственного сектора экономики в контексте антикризисного управления:

Директор Института  
д-р экон. наук, профессор



А.В. Половян

## Приложение Б

Подходы к определению сущностных характеристик кризиса и кризисного  
процесса в контексте антикризисного управления промышленными  
предприятиями

Таблица Б.1 – Научные подходы к пониманию сущности экономических кризисов [составлено согласно [62, с. 66]]

Подход	Характеристика кризиса в рамках подхода
Классический подход	Кризис может рассматриваться с позиции как обмена, так и производства либо распределения. Теоретические основы понимания кризисов были разработаны классиками экономической науки в XIX веке. Формализация отдельных положений и подходов в теории экономических кризисов произошла лишь в последней трети прошлого века. Окончательно они были закреплены в теории производства (К.-Б. Сэй, Д. Риккардо, Вильсон, У. С. Джевонс, М. Туган-Барановский, К. Маркс и Ф. Энгельс); теории обмена (Лавель, К. Жюгляр, Дж. Милль) и теории распределения (Дюринг, К. Сисмонди, Дж. Милль, Геркнер), в каждой из которых кризисы были изучены с различных позиций и служили всевозможным задачам.
Подход рыночного или государственного регулирования экономики	Инструментами воздействия на хозяйственный цикл выступают масса денег в обращении, банковская ликвидность, процентная ставка. Основным агентом государственной экономической политики является центральный банк. Подход имеет прикладное значение и позволяет использовать отдельные положения для решения практических задач.
Посредническо-поведенческий подход	Хозяйством движут интересы, которые вызваны задачей его сохранения и динамического выживания. Методы выживания хозяйственной системы можно свести к наличию необходимых факторов производства и их соединению в том или ином виде.

Таблица Б.2 – Виды экономических циклов и их продолжительность [составлено согласно [61]]

Вид цикла	Продолжительность цикла, лет
Циклы Кондратьева	40–60
Частные хозяйственные циклы	Примерно 1–12
Циклы Кузнеца	Примерно 20
Циклы Жюгляра	7–11
Циклы Китчина	3–5

Таблица Б.3 – Периоды протекания экономических кризисов [составлено согласно [214]]

Период	Характеристика
Латентный период	«Скрытый период, когда его предпосылки назревают, но ещё не прорываются наружу. Этот период совпадает с завершающим этапом фазы стабильного развития (зрелости) уходящего цикла и началом рождения в его недрах последующего цикла».
Период обвала	«Период стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики количественно преобладающей, но уже обречённой системы. В этот период набирают силу, открыто проявляются и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее. Нарушается устойчивость и возрастает альтернативность вариантов развития надсистемы».
Период смягчения кризиса	«Период создания предпосылок для его преодоления, перехода к фазе депрессии, обеспечивающей временное равновесие (на нижнем уровне) между потерявшей свою былую силу системой и утвердившейся, показавшей свою силу новой системы, которая на фазе оживления (когда кризис и депрессия уже позади) становится господствующей, преобладающей и готовится к новому скачку своего подъёма, расцвета».

Таблица Б.4 – Подходы к интерпретации категории «кризис» [составлено согласно [9; 45; 52; 71; 80; 98; 120; 122; 196; 211; 219; 225; 265]]

Автор (ы)	Интерпретации категории «кризис», источник
<b>Негативный подход к трактовке термина «кризис»</b>	
Т. Н. Рогова	«Кризис – крупный спад всей финансово-экономической системы (производства, торговли), отражающийся на росте безработицы, сокращении потребления, банкротстве множества фирм, резком снижении масштабов капиталовложений» [9].
Я. А. Фомин	«Кризис – это особая ситуация, характеризующаяся повышенным риском банкротства, слабой конкурентной позицией, финансовой неустойчивостью» [211, с. 7].
А. Д. Чернявский	«Кризис – это ситуативная характеристика функционирования любого субъекта, что является следствием неопределённости в его внешней и внутренней среде» [219, с. 23].
Э. Дж. Долан	«Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать» [77].
А. М. Есакова	«Кризис может быть вызван любым неординарным событием, любым возмущением внутренней и внешней среды предприятия» [71].
Б. Л. Кузнецов	«Кризис – это ситуация крайней неустойчивости, влекущая изменение траектории развития, появление новых качеств, направлений, новых параметров состояния, глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности» [120, с. 19].
А. В. Шаркова, А. А. Илячков, Е. В. Аркина и др.	«Кризис – крайнее обострение противоречий, рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем предприятия, переломный момент в процессе изменений» [196].
Дж. Хикс, Дж. Дьюзенбер	«Кризис является следствием случайных действий, импульсов или шоков на экономическую систему и вызывает дисбалансы в финансовых и экономических отношениях участников хозяйственных процессов» [45, с. 9].
Т. В. Какатунова, М. В. Максимкин	«Кризис является неотъемлемой частью цикла функционирования социально-экономических систем разного уровня, в том числе и промышленных предприятий» [81].
В. Кошкин	«Кризис предприятия – это незапланированные изменения в деятельности и ограниченные возможности влияния менеджмента на деятельность предприятия с трудно прогнозируемыми последствиями, которые ставят под угрозу всё дальнейшее развитие предприятия» [120, с. 24].
<b>Позитивный или нейтральный подход к определению термина «кризис»</b>	
Т. К. Пошан, Э. М. Морэн	«Кризис – это позитивное явление, так как позволяет объектам исследования совершенствовать свою деятельность и мобилизовать усилия, направленные на изменения» [265, с. 80–99].
В. А. Губин	«Кризис – революционный взрыв, нарушающий эволюционное развитие системы и способствующий её переходу в новое, более совершенное качество» [52, с. 74].
А. П. Казаков	«Кризисы не обязательно разрушительны, они могут вызываться управляемыми и неуправляемыми факторами, природой развития социально-экономической системы. Кризисы могут возникать и в процессах функционирования. Это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение, производственный процесс, совместимость и пр.)» [80, с. 210].
А. Б. Крутик, А. И. Муравьев	«Кризис имеет двойственную природу, одновременно разрушая и создавая, формируя предпосылки и подготавливая условия для дальнейшего развития предприятия» [98, с. 89].



Таблица Б.5 – Иерархическая классификация экономических кризисов в разрезе основных классификационных групп [составлено согласно [61, с. 74] и др.]]

Признак	Тип	Характеристика
По широте охвата (масштабу)	Организационный	затрагивает масштабы одной организации, носит частный характер, проявляется нарастанием противоречий в процессе организации производства и управления, исследуется как микрокризис.
	Местный (локальный)	охватывает только один сектор экономики или вид экономической деятельности, носит частный характер, распространяется на определённую местность, исследуется как мезокризис.
	Региональный	охватывает масштабы одного региона или группы регионов, носит частный характер, исследуется как мезокризис.
	Национальный	охватывает масштабы одной страны, носит общий характер, исследуется как макрокризис.
	Мировой	охватывает масштабы группы стран, носит общий характер, исследуется как макрокризис.
По проблематике	Микрокризис	захватывает только отдельную проблему или группу проблем.
	Мезокризис	рассматривается с точки зрения группы проблем, но при этом ему присущи небольшие объёмы.
	Макрокризис	присущи весьма большие объёмы и масштабы проблематики.
По характеру охвата	Общий	охватывает всё национальное или мировое хозяйство.
	Частный	распространяется на определённый вид экономической деятельности или сектор экономики.
По продолжительности	Затяжной	зачастую является следствием неэффективного АКУ.
	Временный	протекает безболезненно, можно предвидеть, легче управлять.
По характеру течения	Явный	протекает заметно, его легко обнаружить.
	Латентный	протекает относительно незаметно и поэтому наиболее опасен.
	Острый	часто приводит к разрушению различных структур социально-экономических систем, протекает сложно и неравномерно.
	Мягкий	протекает более последовательно и безболезненно, можно предвидеть, легче управлять.
По характеру поведения	Циклический	охватывает все сферы и виды деятельности экономики, даёт начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и разрабатывает базу для следующего кризиса.
	Промежуточный	отличается от циклического тем, что нарушает на определённое время течение фазы подъёма или оживления, носит локальный характер.
	Частичный	охватывает только одну сферу экономики, происходит как на фазе подъёма, так и на фазе оживления и депрессии.
	Отраслевой	затрагивает определённую отрасль национальной экономики. Причины возникновения: перепроизводство, дешёвый импорт, рост цен на сырьё, приток рабочих эмигрантов и др.
	Структурный	порождается глубокими диспропорциями между развитием отдельных сфер и видов деятельности производства, охватывает несколько циклов, носит длительный характер, предполагает преобразование структуры производства на новой технологической основе.
По характеру АКУ	Сохранение	планирование мероприятий по возобновлению докризисного состояния.
	Изменение	не противодействие кризису, а изменение собственной существующей структуры под вновь возникшие отношения.
По причине возникновения	Перепроизводства	проявляется в снижении совокупного спроса и, как следствие, формировании избыточного предложения
	Недопроизводства	вызывается внеэкономическими причинами, связан с нарушением нормального хода экономического воспроизводства под влиянием стихийных бедствий или политических действий.

Таблица Б.6 – Сопоставление фаз жизненного цикла кризиса в трёх-, четырёх- и пятифазных моделях [составлено по материалам [14; 238; 252; 262; 263]]

Трёхфазная модель	Четырёхфазная модель: У. Кристека; Г. Мюллера-Стивенса; С. Финка [14; 238; 252; 262]	Пятифазная модель И. Митроффа [263]
Докризисный период	Потенциальный кризис; стратегический кризис; продормальный период	Выявление сигнала Зондирование и предотвращение
Кризисный период	Скрытый (латентный) кризис; кризис результатов; начало кризиса	Сдерживание ущерба
	Острый преодолимый кризис; кризис ликвидности; хронический кризис	Восстановление
Посткризисный период	Острый непреодолимый кризис; банкротство; разрешение кризиса	Анализ

Таблица Б.7 – Понятийно-категориальный аппарат антикризисного управления промышленными предприятиями [авторская разработка]

Категория	Сущность понятия, категория	Характер новизны
1	2	3
Кризис	Состояние промышленного предприятия в точке перелома, вызванное противоречиями между внутренней и внешней средой, которые при наличии неразрешимых противоречий могут повлечь необратимые последствия для его системы функционирования.	Дано новое научное толкование
Кризисный процесс	Процесс, изменяющий состояние промышленного предприятия под воздействием возникающих противоречий между внутренней и внешней средой, постоянно модифицирующий значения основных параметров потенциалов этих сред и имеющий <i>непрерывный, динамичный, нестабильный, циклический</i> характер.	Введено в научный оборот понятие
Период кризисного процесса	Период от запуска кризисного процесса (с момента возникновения противоречий между внутренней и внешней средой, негативно влияющих на систему функционирования промышленного предприятия) до достижения предприятием состояния докризисного периода (до достижения предприятием докризисных параметров внутренней и внешней среды, т.е. до момента восстановления баланса между этими средами).	Предложено определение
Кризисная ситуация	Совокупность свойств кризиса, обозначающая его силу, масштаб и длительность.	Раскрыто экономическое содержание понятия
Антикризисное управление	Перманентный диверсифицированный процесс оказания управленческого воздействия на факторы кризисного процесса, которые возникают в результате противоречий внутренней и внешней среды предприятия и приводят к потере равновесия в системе его функционирования. Это воздействие осуществляется с целью обеспечения условий для сохранения и расширения потенциала, необходимого для поддержания жизнедеятельности предприятия, а также для формирования нового качества, обеспечивающего его кризисоустойчивость.	Расширена трактовка понятия

## Продолжение таблицы Б.7

1	2	3
Промышленное предприятие	Открытая система, внутренняя среда которой находится в постоянной взаимосвязи и активном взаимодействии с внешней средой (государством, потребителями и поставщиками).	Раскрыто экономическое содержание понятия.
Механизм антикризисного управления промышленным предприятием	Система управленческих воздействий на изменение параметров внешнего и/или внутреннего потенциала промышленного предприятия, направленных на восстановление его устойчивости в условиях развития кризисного процесса.	Уточнено понятие
Потенциал промышленного предприятия	Под потенциалом промышленного предприятия в рамках исследования с позиций антикризисного управления будем понимать максимально возможную степень достижения целей его деятельности в реальных или реально возможных условиях кризиса в настоящем или будущем периодах, путём эффективного использования совокупности имеющихся у него ресурсов и возможностей.	Уточнено понятие
Конкурентный потенциал	Конкурентный потенциал характеризует способность предприятия не только сохранять, но и увеличивать свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.	Оригинальная трактовка [43]
Развитие	Развитие организации – это целенаправленное изменение организации к её более высоким конкурентным позициям во внешней среде. Развитие, предполагающее рост конкурентного потенциала.	Оригинальная трактовка
Устойчивое развитие	Развитие, предполагающее устойчивый темп роста конкурентного потенциала.	Уточнено понятие
Стратегия развития	Образ действий, обуславливающий вполне определённую и относительно устойчивую модель поведения ПП по активизации различных конструктивных факторов, которые направлены на преодоление кризисогенных факторов в период формирования кризисного процесса, а также в посткризисный период и предусматривают рост конкурентного потенциала.	Уточнено понятие
Стратегия (выживания, перепрофилирования, ликвидации)	Образ действий, обуславливающий вполне определённую и относительно устойчивую модель поведения промышленного предприятия по преодолению различных деструктивных факторов в его внешней и/или внутренней среде при развитии кризисного процесса.	Введено в научный оборот понятие
Модель поведения в контексте АКУ ПП	Способ изучения и понимания экономического поведения кризис-менеджмента ПП в различных кризисных ситуациях.	Уточнено понятие
Модели поведения «наступление», «защита», «отступление», «капитуляция».	Способ изучения и понимания экономического поведения кризис-менеджмента ПП в соответствующие периоды развития кризисного процесса: потери равновесия, падения, скольжения, торможения, восхождения, восстановления равновесия.	Введено в научный оборот понятие
Стратегический подход к АКУ ПП	Подход, основанный на базовых положениях синергетики и на авторском понимании кризисного процесса и периодов его формирования, включающий комплекс подходов к разработке механизмов антикризисного управления функционированием, развитием и устойчивым развитием промышленных предприятий в условиях как собственного, так и общерегионального экономического кризисов с использованием соответствующих кризисным периодам стратегий.	Уточнено понятие
Антикризисное управление функционированием ПП	«Процесс оказания управленческого воздействия на факторы» кризисного процесса, обеспечивающий выполнение ПП функций, необходимых для реализации целей его деятельности.	Уточнено понятие

## Продолжение таблицы Б.7

1	2	3
Антикризисное управление развитием ПП	«Процесс оказания управленческого воздействия на факторы» кризисного процесса с целью достижения более высоких конкурентных позиций во внешней среде путём создания условий для сохранения, расширения и формирования нового качества конкурентного потенциала ПП, обеспечивающего его развитие.	Уточнено понятие
Антикризисное управление устойчивым развитием ПП	«Процесс оказания управленческого воздействия на факторы» кризисного процесса с целью непрерывного усиления конкурентных позиций во внешней среде путём создания условий для сохранения устойчивых темпов роста конкурентного потенциала, необходимого для устойчивого развития ПП.	Уточнено понятие
Экономическая эффективность механизма АКУ	Результативность инструментов механизма АКУ (стратегий, стратегических программ и антикризисных мероприятий), характеризуемая отношением предполагаемых значений упущенной выгоды к затратам различных ресурсов, обусловившим сохранение этой выгоды в конкретный период развития кризисного процесса.	Уточнено понятие

## Приложение В

Подходы и инструменты антикризисного управления промышленным предприятием как системы в контексте формирования его механизмов

Таблица В.1 – Подходы к интерпретации понятия «антикризисное управление»

Подход	Интерпретации понятия, источник	Автор (ы)
Как к управлению по преодолению возникшего кризиса	«Процесс применения различных мероприятий и решений, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности... а также создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния...» [12, с. 27].	В. А. Акулич, В. В. Валетко
	«Управление, способное предвидеть или смягчить кризисы, удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить предприятие из кризисного состояния с минимальными потерями» [92, с. 148].	Э. М. Коротков
	«Управление в ситуациях, которые трудно оценить однозначно или последствия которых трудно предвидеть» [119].	Э. Г. Мирмович, Л. Б. Жарёнов
	«Воздействие управляющего субъекта на объект с помощью определённых методов для устранения кризиса» [169].	Ю. К. Полякова
	«Совокупность действий... позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства» [199].	А. П. Градов
	«Последовательная, взаимозависимая оценка различных видов кризиса и сил, которые могут представлять угрозу» [263].	И. Митрофф
	«Управление, направленное на минимизацию убытков и иных негативных результатов...» [183].	О. Ю. Рудакова
	«Управление, способное... предотвращать возникновение кризиса... а при возникновении... управлять выходом предприятия из сложившегося положения с минимальными потерями» [31].	И. П. Булеев, А. В. Тельнова
Как к управлению функционированием и развитием предприятия	«Управление, в котором предусматривается... использование его факторов для дальнейшего развития» [32, с. 23].	В. А. Василенко
	«Система, имеющая комплексный, системный характер и направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений» [11, с. 283].	А. Г. Грязнова
	«Непрерывная последовательность... управленческих воздействий, базирующихся на введении и активизации антикризисного компонента...» [51].	В. А. Губин, Э. Ф. Хандамова М. Б. Щепакин
	«Процесс управления, имеющий системный характер и направленный на предотвращение и преодоление неблагоприятных для успешного функционирования и развития организации тенденций» [88, с. 276].	О. Ю. Дягель
	«Управление, ориентированное на непрерывное и эффективное ведение бизнеса, сохранение его целостности» [94, с. 51].	Е. П. Кочетков
	«Комплекс управленческих мер... по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин...» [110, с. 53].	Д. В. Манушин



Рисунок В.1 – Параметры промышленного предприятия как системы

Таблица В.2 – Факторы, воздействующие на систему функционирования промышленного предприятия [составлено согласно [73; 104; 109; 154; 163]]

Группы факторов	Факторы
1	2
Рыночные	сокращение покупательской способности потребителей, сокращение спроса; увеличение количества конкурентов; нестабильность валют, используемых предприятием для ведения хозяйственной деятельности; взаимоотношения с контрагентами; рост предложения товаров-субститутов.
Глобализации мирового развития	высокий уровень неопределённости, вызванный мировыми кризисами; глобальные изменения в потребительских предпочтениях; глобализация национальных экономик, рост их взаимозависимости.
Политические	политическая нестабильность; национализация предприятий; начало ведения военных действий; государственный переворот; экономические войны.
Правового характера	изменение правовых условий хозяйствования; изменение налогообложения; недостатки антимонопольного регулирования; недостатки законодательной базы по вопросам предпринимательства.
Природные факторы	природные катаклизмы; экологические катастрофы; изменения природных условий и др.
Социально-экономические	изменение в экономико-правовой среде государства; изменение курса развития страны; снижение уровня реальных доходов населения; высокий уровень инфляции; коррупция; рост тарифов на коммунальные и муниципальные услуги.
Социокультурные	отсутствие единства в обществе, разногласия на почве религии, культуры и политики и др.

## Продолжение таблицы В.2

1	2
Управленческие	неэффективная организационно-правовая форма предприятия; неэффективная организационная структура; низкий уровень подготовки кадров, отсутствие кадрового резерва; некомпетентность руководства; негибкая система управления, которая неэффективна в условиях неопределённости; несогласованность тактики и стратегии управления; бессистемный подход к управлению; отсутствие постоянного развития и совершенствования системы управления.
Производственные	несогласованность в функционировании различных подсистем предприятия; физический и/или моральный износ основных фондов; низкий уровень мотивации персонала, низкая производительность труда.
Коммерческие	низкий уровень качества продукции, её неконкурентоспособность; зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.
Экономические	отсутствие на предприятии современной системы финансового управления в целом; недостатки методов финансового планирования и регулирования; несоответствие плановых и фактических показателей; ошибки в организации бухгалтерского, налогового учёта; нерациональное использование финансовых средств; использование финансовых средств не по назначению; высокая себестоимость производимых товаров и услуг.

Таблица В.3 – Классификация ресурсов, которые могут быть использованы для ликвидации кризисных явлений и восстановления устойчивости промышленного предприятия [составлено согласно [217]]

Группы ресурсов	Наименование ресурсов и возможность их оценки
Материальные	Основные фонды предприятия, оценка эффективности которых осуществляется при помощи ряда экономических показателей.
Нематериальные	Интеллектуальная собственность, лицензии, патентные права, ноу-хау, торговая марка и т.д.
Финансовые	Денежные средства предприятия, дебиторская и кредиторская задолженность, оценка эффективности которых производится по ряду финансовых показателей.
Человеческие	Персонал предприятия, уровень его квалификации, мотивации, количество отработанных часов и т.д. Данный тип ресурсов наиболее сложен для оценки, поскольку человеческое поведение зачастую иррационально и сложно прогнозируемо.

Таблица В.4 – Обобщение подходов к определению категории «механизм»

Автор	Определяемая категория	Трактовка понятия, источник	Ключевые слова
1	2	3	4
«Новый экономический словарь»	Механизм	«Последовательность состояний, процессов, определяющих собой, какое-нибудь действие, явление. Система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности» [155, с. 401].	Последовательность процессов, система
Б. З. Мильнер, А. В. Кочетков, Д. Г. Левчук	Организационно-экономический механизм управления	«Система управления, состоящая из элементов организации процессов принятия решений, механизма распределения и обеспечения ресурсами, способов воздействия на объект управления» [116, с. 149–150].	Система управления
Г. В. Астапова	Организационно-экономический механизм	«Система элементов организационного и экономического воздействия на управленческий процесс» [15, с. 279].	Система элементов
А. В. Сидорова, О. А. Курносова	Механизм управления развитием предприятия	«Система методов и моделей, реализуемых в рамках современных общенаучных подходов к управлению, применение которых обеспечивает высокую эффективность бизнес-процессов предприятий и создает условия для организации деятельности в соответствии с требованиями современной глобальной бизнес-среды» [192, с. 52].	Система методов и моделей
П. Л. Алтухов	Системный организационно-экономический механизм	«Специфическая многофункциональная и многокомпонентная система, состоящая из комплекса взаимосвязанных блоков (элементов системы), подверженных влиянию внешних и внутренних факторов, но образующих определённую целостность, стремящихся в своем функционировании к достижению конкретных целей» [6].	Система блоков
Е. Н. Сыщикова	Организационно-экономический механизм управления	«Система экономических, социальных, мотивационных, организационных, финансовых, правовых и политических механизмов, совершенствование которой способствует централизованному информационному обеспечению, расширению рынков сбыта, проведению эффективной кадровой политики и т.д.» [201].	Система механизмов
Т. Л. Иванова, М. А. Константинова	Механизм повышения конкурентоустойчивости	«Система, содержащая совокупность средств и методов, позволяющих гибко реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и адаптироваться к ним, оказывать активное воздействие на внутренний потенциал, обеспечивая стабильность, устойчивость и сбалансированность развития предприятий» [79].	Система совокупности средств



## Продолжение таблицы В.4

1	2	3	4
И. А. Кузнецов	Механизм управления	«Система управленческого воздействия на модернизирующиеся экономические отношения между субъектами управления» [100].	Система управленческого воздействия
О.В. Веретенникова, В.Ю. Мурай	Механизм устойчивого развития	«Система, которая предполагает различные варианты компоновки элементов – инструментов и средств воздействия» [35].	Система компоновки элементов
Л.Б. Костровец, А.С. Голодник	Механизм управления инвестиционной деятельностью в регионе	Совокупность принципов, методов и рычагов влияния с помощью инвестиционных ресурсов на развитие социально экономической системы региона [93].	Совокупность принципов, методов и рычагов влияния
Т. Л. Безрукова	Адаптивные механизмы в стратегическом управлении	«Базируются на определении экономических и социальных целей, разработке методов управления процессом выбора приоритетов, их создания и внедрения» [60].	Совокупность целей, методов, приоритетов
Р. И. Балашова	Механизм ресурсного обеспечения деятельности предприятия	«Система элементов, необходимая для распределения и перераспределения ресурсов хозяйствующими субъектами и их структурными подразделениями, а также переход ресурсов из одной формы в другую» [19].	Система элементов
В. В. Петрушевская	Финансовый механизм	Экономическое содержание рассматривается «С учетом этимологии термина, который в переводе с греческого языка означает орудие» [162, с .368–375].	Орудие
С. В. Свиридова	Организационно-экономический механизм	«Совокупность организационных форм, экономических методов, факторов и условий, процессов и структур управления, позволяющих наиболее эффективно осуществлять процесс стратегического инновационного развития, а также достигать целей инновационно-производственной деятельности» [189].	Совокупность организационных форм
В.Г. Гамаюнов, А.Д. Шемяков, Л.Б. Костровец; А. Б. Титов, О. В. Малышевская	Организационный, организационно-экономический механизм управления	«Совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, критериев и компонентов» [205; 222].	Совокупность элементов
В. Н. Сердюк	Механизм управления	«Совокупность инструментов и методов воздействия на деятельность субъектов хозяйствования, направленное на создание благоприятного экономического климата, обеспечивающего согласование интересов взаимодействующих сторон» [191].	Совокупность инструментов
А. Кульман	Экономический механизм	«Необходимая взаимосвязь, естественно возникающая между различными экономическими явлениями; определяется либо природой исходного явления, либо конечным результатом серии явлений» [101, с. 12–13].	Взаимосвязь между различными экономическими явлениями

## Продолжение таблицы В.4

1	2	3	4
Г. Е. Талапбаева, Ж. Н. Ерниязова	Механизм антикризисного управления	«Совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на разработку и внедрение мер по своевременной профилактике или предотвращению кризисных явлений» [202].	Совокупность элементов
В. А. Слепцов и др.	Экономический механизм	«Совокупность прямых и обратных связей элементов системы, используемых субъектом для обеспечения функционирования, эволюции и оптимизации экономической системы (на основе интегрального подхода)» [194].	Совокупность связей
М. С. Пантелеев, Н. М. Шматько	Механизм управления стратегическим потенциалом	«Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и осуществления стратегии предприятия» [161].	Совокупность ресурсов
И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева	Механизм управления экспортным потенциалом	Как совокупность функций [21].	Совокупность функций
К. А. Бармута	Механизм антикризисного управления	«Совокупность взаимосвязанных рычагов оказания действенного управленческого влияния на факторы, сдерживающие повышение конкурентных преимуществ субъекта» [20].	Совокупность рычагов
О. В. Раевнева	Механизм управления развитием предприятия	«Совокупность: средств управления, включающих инструменты и рычаги; методов управления, представляющих собой способы, приёмы и технологии внедрения в действие и использование средств управления» [177, с. 356].	Совокупность средств управления
Р. Н. Лепя	Ситуационный механизм	«Элемент концепции подготовки и принятия управленческих решений на предприятии, разработанной на основе ситуационного подхода, реализованной в виде конкретных экономико-математических моделей и методов» [108, с. 99].	Элемент концепции
В.Ю. Чернецкий, П. А. Климова	Организационно-экономический механизм	Как механизм координации и руководства политической, экономической и оборонительной деятельностью [218].	Результат координации и руководства деятельностью
А.И. Бородин, О.С. Белокрылова	Механизма управления финансовыми результатами	«Совокупность управленческих решений, обеспечивающих достижение максимума прибыли» [23].	Совокупность управленческих решений
А. И. Хисамова	Организационно-экономический механизм	«процесс решения частных задач функционирования предприятия, предполагающий управление и самоуправление на основе совокупности приёмов, способов и норм формирования и регулирования отношений между элементами механизма» [245].	Процесс решения
П. А. Климова	Механизм управления социально-экономическим потенциалом предприятия	Включает в себя «все компоненты потенциала предприятия и реализуется с учётом влияния как внутренних, так и внешних факторов» [86].	Комплекс компонентов потенциала предприятия

## Продолжение таблицы В.4

1	2	3	4
Н. Д. Кульмухаметова	Механизм антикризисного управления	«Результат выработанной антикризисной политики и его реализация должна опираться, соответственно, на чётко определённую антикризисную стратегию» [102].	Результат антикризисной политики
О. М. Дюжилова	Механизм рестабиллизации	«Механизм рестабиллизации как фаза цикла преобразования (трансформации) системы заключается в приведении дестабилизированной, кризисной системы в состояние устойчивости и предполагает согласование всей совокупности элементов, структурной и функциональной подсистем» [69].	Фаза цикла преобразования
С. А. Тхор, А. Н. Германчук	Механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур	«Взаимосвязанная последовательность этапов, направленных на достижение антикризисных целей; согласование антикризисной стратегии с целями предприятия; использование современного инструментария превентивной диагностики кризисных ситуаций и доведение антикризисных программ до всех работников предприятия» [208].	Последовательность этапов



Рисунок В.2 – Полный цикл антикризисного управления [источник: данные анализа по результатам международного опроса, проведённого «Делойтом» в области антикризисного управления [235]]

## Приложение Г

### Результаты исследований теоретических основ формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями, представленные в авторских публикациях

Таблица Г.1 – Представленные в публикациях результаты решения задач теоретического обеспечения АКУ ПП

Параграф диссертации	Публикация	Использовано
1	2	3
1.1. Кризисный процесс в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями	Мызников, И. А. Сущность термина «кризис» в современной экономической науке / И. А. Мызников // Вестник Донецкого национального университета. Серия В: Экономика и право – 2022. – № 1. – С. 195–201.	В части развития понятийно-категориального аппарата.
	Мызников, И.А. Кризисные явления как объект антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // 1. Фотинские чтения – 2022 (весеннее собрание): материалы IX международ. науч.-практ. конф. (Ижевск, 26-28 мая 2022 г.). – Ижевск: Изд-во УИР ИЖГТУ имени М. Т. Калашникова, 2022. – С. 26-34.	В части усовершенствования подхода к классификации видов кризиса.
	Мызников, И. А. Формирование модели жизненного цикла кризиса в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики / И. А. Мызников // Луганский государственный университет имени Владимира Даля. – 2022. – № 12 (66). – С. 225–230.	В части исследования моделей жизненного цикла кризиса и поиска путей их адаптации к АКУ ПП ДНР.
1.2. Процесс антикризисного управления промышленными предприятиями в контексте его важнейших составляющих и характеристик	Мызников, И. А. Антикризисное управление промышленными предприятиями: категориальный аппарат / И. А. Мызников // 1. Перспективы инновационно-технологического и экономического развития минерально-сырьевого комплекса: сборник материалов XX международ. науч.-практ. конф., посвященной 20-летию Факультета горного дела и инженерной экологии Белорусского национального технического университета. Том 1. (Минск, 05 апреля 2022 г.). – Минск: БНТУ, 2022. – С. 260-261.	В части развития понятийно-категориального аппарата, а также формирования целей АКУ ПП.
	Мызников, И. А. Антикризисное управление: трактовки понятий и определение целей / И. А. Мызников // Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 17 ноября 2020 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 54–56.	
	Мызников, И. А. Теоретическое обеспечение механизма антикризисного управления промышленными предприятиями / И. А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 1 (25). – С. 18–27.	В части обоснования циклического характера АКУ и целесообразности выбора потенциала ПП в качестве объекта АКУ.
	Мызников, И. А. Антикризисное управление промышленными предприятиями как социально-экономической системой / И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VII Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6 июня 2023 года). – Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы.	

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3
<p>1.3. Анализ зарубежных исследований формирования механизмов управления предприятиями в условиях кризиса</p>	<p>Мызников, И.А. Причины сопротивления персонала изменениям в условиях кризиса / И. В. Петрова, И. А. Мызников // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 166-173.</p>	<p>В части применения междисциплинарного подхода к анализу причин сопротивления персонала изменениям при реализации механизмов АКУ ПП.</p>
	<p>Мызников, И.А. Управление промышленными предприятиями в условиях кризиса: анализ зарубежных исследований / Л. Н. Бражникова, М. А. Мызникова И. А. Мызников // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4 (153). – С. 1276–1283.</p>	<p>В части подтверждения гипотезы о циклическом характере АКУ.</p>
	<p>Мызников, И.А. Разработка адаптационной стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / И. В. Петрова, И. А. Мызников // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 24 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 66-74.</p>	<p>В части применения междисциплинарного подхода к АКУ ПП.</p>

Приложение Д

Ретроспективный анализ состояния промышленных предприятий Донецкой Народной Республики в контексте оценки их потенциалов

Таблица Д.1 – Динамика показателей о состоянии промышленности ДНР в разрезе ведущих отраслей за 2018–2021 гг. [составлено на основе данных [7; 28; 63; 64; 171; 185; 190; 226; 227]]

Отрасли промышленности	Доля отрасли в общем объеме реализации промышленной продукции промышленности, %				Доля экспорта продукции отрасли от реализованной промышленной продукции отрасли, %				Численность занятых в отрасли промышленности, чел.			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
1. Поставка электроэнергии, газа, пара и кондиционированного воздуха	28,00	27,10	35,60	33,50	-	-	-	-	-	-	11 000	-
2. Добывающая промышленность	10,10	9,30	9,50	7,40	31,64	30,77	29,27	-	-	-	-	-
2.1. Добыча каменного угля	-	-	-	-	-	-	-	-	33 000	32 000	31 000	-
3. Обрабатывающая промышленность	56,78	62,91	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1. Металлургическое производство	36,50	40,08	20,10	-	56,76	55,95	60,40	39,76	26 837	25 794	22 464	16 800
3.2. Производство кокса и нефтепродуктов	7,30	7,00	6,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3. Машиностроение	1,50	2,70	2,40	-	66,67	81,76	85,41	62,78	7593	6926	6042	5671
3.4. Химическая и фармацевтическая промышленность	0,58	0,64	0,70	-	29,00	30,01	38,64	-	2600	2306	1863	1800
3.5. Пищевая промышленность	10,9	12,39	18,00	-	14,58	22,77	23,02	21,58	12 301	13 493	14 046	14 355
3.6. Лёгкая промышленность	-	0,10	0,30	-	17,83	6,38	5,10	-	342	367	370	310
3.7. Производство бумаги и бумажных изделий	-	-	-	-	29,57	14,47	-	-	650	702	-	-
3.8. Промышленность строительных и нерудных материалов	-	-	-	-	-	23,03	35,37	-	1323	1270	1263	-

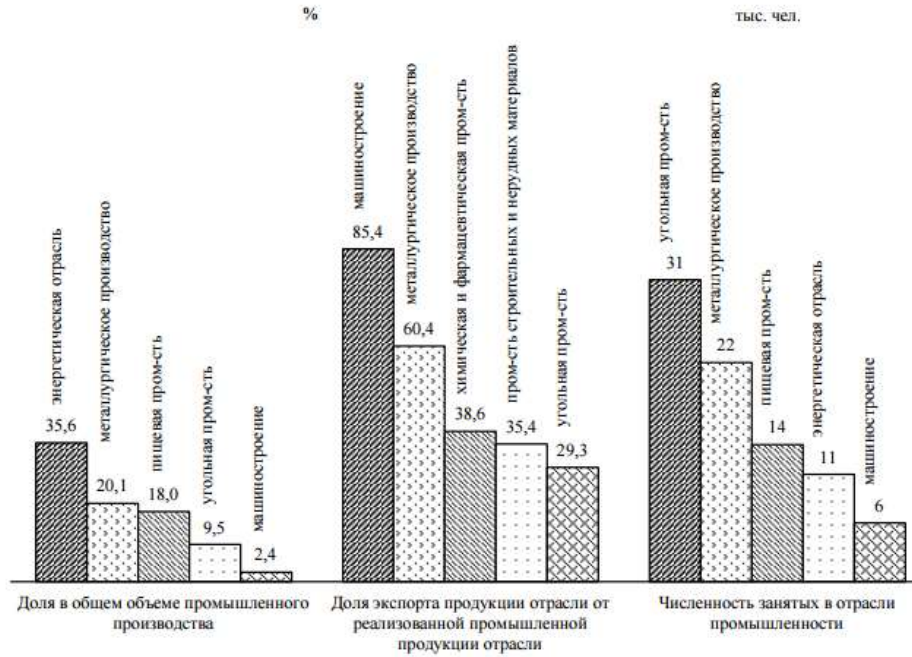


Рисунок Д.1 – Показатели состояния промышленности ДНР в разрезе отраслей в 2021 г. [составлено согласно [185; 227]]

Таблица Д.2 – Характеристика ведущих отраслей промышленности ДНР [выполнено в соответствии с источниками [3; 75; 82; 156; 157; 178; 226; 227]]

Вид	Характеристика отрасли промышленности
1	2
	Добывающая промышленность
Угледобывающая отрасль	Промышленные предприятия ДНР представлены в основном угледобывающими предприятиями. Ведущими являются «Торезантрацит», «Шахта Комсомолец Донбасса», «Макеевуголь». Угледобывающая промышленность входит в число базовых отраслей промышленности и вместе с энергетической отраслью составляет топливно-энергетический комплекс ДНР, который обеспечивает функционирование объектов промышленности, сельского хозяйства и социальной сферы.
Генерация электрической энергии	В генерации электрической энергии Республики задействованы тепловые электростанции, главным образом работающие на энергетических марках каменных углей, антрацитах. Продукция отрасли является основой экономической безопасности ДНР. Производство и поставка электроэнергии, газа, пара и кондиционированного воздуха имеет наибольшую долю в общем объеме промышленного производства (более 35 %). Суммарная установленная мощность электростанций ДНР, самыми крупными из которых являются Зуевская и Старобешевская, составляет около 3280 МВт, что полностью удовлетворяет потребность в электроэнергии производственных и коммунальных объектов [156].



## Продолжение таблицы Д.2

1	2
Наличие месторождений в недрах Донецкого бассейна	<p>Наличие в недрах Донецкого бассейна месторождений, помимо горючих, металлических также неметаллических полезных ископаемых требует отдельного рассмотрения в контексте развития добывающей отрасли промышленности.</p> <p>Уникальными являются залежи самого дорогостоящего редкоземельного металла в мире<sup>1</sup>, используемого во многих новейших инновационных технологиях и производствах, – лития в районе села Шевченко Волновахского района ДНР [3].</p> <p>Азовское цирконий-редкоземельное месторождение по существующей промышленной классификации принадлежит к категории очень крупных редкоземельных месторождений с богатыми рудами (перспективные запасы – более 500 тыс. тонн триоксидов редких земель при их довольно высоком содержании в рудах – до 1–2 %) [3]. Мазуровское (Волновахский район) – одно из старейших месторождений циркония и ниобия на территории бывшего СССР. Здесь выявлено 16 рудных залежей с промышленным содержанием тантала, ниобия и циркония, а также сопутствующим ценным компонентом – нефелином. Общие запасы руд – более 200 млн тонн. Первая рудная залежь месторождения уже частично обрабатывалась открытым способом в течение 15 лет [3].</p> <p>Хвосты обогащения угольных шахт ДНР также могут служить базой для производства редкоземельных и цветных металлов. Так, тонна угля Донецкого бассейна содержит (г): до 462 иттрия, 595 рублидия, 287 серебра, 177 тантала, 156 гафния, 103 тербия, 86 лютеция, 27 золота и т.д. В донецких углях содержится драгоценных металлов на сумму, в 20 раз превышающую стоимость проданных углей [178].</p> <p>Во всём мире ежегодно растут спрос и цены на редкоземельные руды (в среднем на 10 %). Острый дефицит в цветных, благородных и редкоземельных металлах наблюдается также в РФ. Сказанное является достаточным обоснованием развития промышленных предприятий ДНР по добыче и производству редкоземельных и цветных металлов.</p>
	Обрабатывающая промышленность
Металлургическое производство	<p>Предприятия обрабатывающей промышленности охватывают 12 видов экономической деятельности. Metallургическое производство является одной из основ промышленного потенциала ДНР. Количество работающих предприятий отрасли в 2021 г. составило 54 ед. при объёме реализованной продукции 101,6 млрд руб., что в 3,2 раза больше, чем в 2020 г.</p> <p>Крупнейшие из предприятий металлургической отрасли (Енакиевский металлургический завод, Макеевский металлургический завод, Макеевкокс, Ясиновский коксохимический завод, Комсомольское рудоуправление) объединены в составе ООО «Южный горно-металлургический комплекс» (ООО «ЮГМК»). Продукция ООО «ЮГМК» востребована партнерами на территории Российской Федерации и других стран. Комплекс ставит перед собой цели по расширению и увеличению объёмов производства, промышленного потенциала региона и рабочих мест [242]. Среди остальных металлургических предприятий ДНР можно выделить ООО «Донецкий металлургический завод», Филиал № 1 «Енакиевский коксохимпром» ООО «ДМЗ», «Харьковский сталепроволочный-канатный завод «Силур», ООО «Харьковский трубный завод», ООО «Макеевский кабельный завод», ООО «Харьковский кабельный завод «Энерго», «Торезский завод наплавочных твёрдых сплавов», «Юзовский металлургический завод» [82; 83].</p> <p>В ассортименте продукции предприятий металлургической промышленности есть и уникальная. Например, терморегулирующие порошковые ленты, кроме Торезского завода наплавочных твёрдых сплавов, на территории бывшего СССР в промышленных масштабах выпускает только одно российское предприятие – НПО «Тулачермет» [75].</p>

<sup>1</sup> В конце августа 2022 года она достигла своего исторического максимума – свыше 79 тыс. долл. за тонну.

## Продолжение таблицы Д.2

1	2
Машиностроительный комплекс	<p>Машиностроительный комплекс Республики представлен 58 предприятиями, из них 31 предприятие общего машиностроения и 27 – угольного (без учёта предприятий, расположенных на временно оккупированных территориях).</p> <p>По итогам 2021 г. объём реализованной продукции машиностроительных предприятий по сравнению с предыдущим годом увеличился на 52,4 % и составил около 8 млрд руб. Доля машиностроения в общем объёме производимой в Республике промышленной продукции – более 4 %, а в общем объёме экспортируемой продукции – более 13 % (0,2 % – сырьё, 72,5 % – промышленные товары, 27,3 % – потребительские товары) [227].</p> <p>Основная продукция: холодильное оборудование, оборудование для авиадвигателей, горно-шахтное оборудование, пожарная техника. Основные производители: ООО «ДОНФРОСТ», ДФ ООО «АВИАТЕХ», ООО «Дебальцевский завод металлургического машиностроения», ООО «НПО «Ясиноватский машиностроительный завод», ООО «ИНТЕРКОД», Макеевский завод «Лазер», ООО «Завод коксохимоборудование», ГП «Донецгормаш», ООО «Харьковский машиностроительный завод» [82].</p>
Промышленность строительных и нерудных материалов	<p>Промышленность строительных и нерудных материалов ДНР представлена предприятиями, специализирующимися на производстве цемента, бетонов, стеновых материалов, железобетонных и металлопластиковых конструкций, асбестоцементных и теплоизоляционных изделий, облицовочных материалов, строительных смесей, а также на добыче и обработке минерально-строительных материалов. Включает: добычу и первичную обработку минерального строительного сырья; производство вяжущих материалов; производство стеновых материалов; производство кровельных материалов; производство стекла; производство изоляционных материалов; производство облицовочных и отделочных материалов; производство санитарно-технических изделий и др.</p> <p>Представлена 56 предприятиями строительной подотрасли и 4 нерудными предприятиями. В 2020 г. суммарный объём произведённой продукции составил – 1470 млн руб., что на 6 % выше показателя 2019 г. Объём реализованной продукции составил 1552,5 млн руб., что выше уровня 2019 г. на 10 %. Численность работников отрасли составляет 1263 чел. Основные производители: Филиал № 1 ООО «ПИК-ЦЕМЕНТ+», ООО «ТЕХПРОМ», ЧП «МОДУС».</p> <p>Стабильно функционируют следующие предприятия, производящие железобетонную продукцию, отделочные материалы и сыпучие: ООО «ДЗСМ «Астор» (тяжёлые бетонные смеси, цементные растворы различных марок и железобетонные изделия); ООО «Техпром» (шифер волновой и асбестоцементные трубы); ООО «ТПП «Стан» (железобетонные конструкции для горных выработок и строительства).</p> <p>В 2020 г. объём экспорта продукции вырос на 107,6 % и составил 227,9 млн руб. Структура экспорта продукции промышленности строительных материалов: сырьё – 24,5 %, потребительские товары – 75,5 % [82]. Основная продукция: цемент, шифер, трубы асбестоцементные, ПВХ изделия.</p>
Пищевая промышленность	<p>Предприятия пищевой промышленности производят товары для конечного потребления – населения. Пищевая промышленность является центральным звеном в обеспечении продовольственной безопасности ДНР и одной из наиболее перспективных отраслей экономики. Пищевая промышленность – отрасль со значительным мультипликативным эффектом, связанным с обеспечением возрастающего спроса населения на качественную продукцию, с огромным влиянием на сельское хозяйство, транспорт, оптовую и розничную торговлю.</p> <p>Пищевая промышленность демонстрирует положительную динамику, среднегодовой темп прироста составил 24,6 %. Вместе с увеличением объёмов производства и созданием новых предприятий растёт количество занятых на предприятиях пищевой промышленности. Вместе с этим эффективность производства в пищевой промышленности положительно сказалась на увеличении показателя экспорта готовых пищевых продуктов, доля которых в общем объёме экспорта в 2021 г. составляла 8,4 %. Наибольший объём экспорта пищевой продукции приходится на напитки и готовые продукты.</p>

## Продолжение таблицы Д.2

1	2
Цементная промышленность	<p>Цементная промышленность является материалоемкой, размещается вблизи месторождений мергеля, известняков, доломитов, мела, сконцентрированных в Амвросиевском районе. Производство осуществляется крупными цементными заводами, имеющими собственную сырьевую базу. Предприятия производят изделия из волокнистого цемента (шифер восьмиволновый и асбоцементные трубы), сборные конструкции и изделия из цемента, бетона и камня для строительства, обеспечивая потребности строительства стеновыми панелями, блоками для фундаментов зданий, железобетонными сваями, перекрытиями и т.д.</p>
Химическая и химико-фармацевтическая промышленность	<p>Химическая и химико-фармацевтическая промышленность в ДНР в 2021 г. представлена 46 предприятиями химической промышленности и 9 предприятиями химико-фармацевтической [227]. Предприятия химической промышленности специализируются на производстве продукции для промышленных предприятий, а также товаров бытовой химии, резиновых и пластмассовых изделий для населения. В свою очередь, предприятия химико-фармацевтической промышленности Республики выпускают лекарственные препараты, изделия медицинского назначения, фиточаи. Основные производители: филиал № 1 ООО «ХИМ СТИЛ ИНВЕСТ», ООО «СТИРОЛБИОФАРМ», ООО «САРЕПТА-МЕДИПЛАСТ», ООО «КДН № 2», ООО «Центр управления качеством больничной гигиены», ООО «ОМЕГА».</p> <p>По итогам работы за 2020–2021 гг., республиканские предприятия химической и химико-фармацевтической отраслей промышленности нарастили объёмы производства и реализации продукции. При этом увеличивается доля экспортируемой продукции от реализованной продукции, что свидетельствует об ориентации химических производств ДНР на зарубежного потребителя. Структура экспорта продукции химической и фармацевтической промышленности: сырьё – 28,4 %, промышленные товары – 52,4 %, потребительские товары – 19,2 % [82]. Основная экспортная продукция: каменноугольный пек, упаковочный материал, фармацевтическая продукция, антисептики, бытовая химия, лакокрасочная продукция.</p>
Лёгкая промышленность	<p>Лёгкая промышленность не относится к базовым отраслям экономики ДНР. Удельный вес лёгкой промышленности в общем объёме производства незначителен по сравнению с другими отраслями и не превышает 0,4 %. Однако предприятия лёгкой промышленности производят товары народного потребления первой необходимости, что непосредственно влияет на качество жизни населения. Поэтому отрасль имеет большое социальное значение.</p> <p>На предприятиях отрасли (наряду с юридическими лицами) занято значительное число физических лиц (154 производителя продукции), осуществляющих предпринимательскую деятельность в сфере лёгкой промышленности. Это составляет около 85 % от общего числа предприятий отрасли. На начало 2022 г. в лёгкой промышленности осуществляли деятельность 182 предприятия [227].</p> <p>В 2020 г. предприятия лёгкой промышленности значительно улучшили основные показатели экономической деятельности. В структуре промышленности Республики, по итогам 2020 г., удельный вес лёгкой промышленности составил 0,3 %. Объём производства продукции предприятий лёгкой промышленности составил 349,2 млн руб. (рост на 61 %), объём реализации 356,8 млн руб. (рост на 57 %), объём экспортируемой продукции увеличился в 3 раза и составил 181 млн руб.</p> <p>Структура экспорта выглядит следующим образом: сырьё – 13,2 %, потребительские товары – 86,8 % [82]. Основная продукция: респираторы; нити и волокна. Основные производители: ЧАО «ЗОЛОТОЕ РУНО-ДОНЕЦК», ООО ЗАВОД «ФИЛЬТР». Объём импортируемой продукции лёгкой промышленности вырос по сравнению с 2019 г. на 47 % и составил 3575,7 млн руб. [226] В структуре лёгкой промышленности в 2020 г. на производство швейно-трикотажных изделий приходилось 81,3 %, кожи, изделий из кожи и обуви – 11,4 %, текстильных изделий – 7,3 %.</p>

Таблица Д.3 – SWOT-анализ промышленных предприятий ДНР для целей антикризисного управления [составлено автором согласно источникам [103; 105; 160; 174; 210]]

<p style="text-align: center;"><b>Strengths</b> (Сильные стороны в период кризиса)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Weaknesses</b> (Слабые стороны в период кризиса)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительные запасы природных ресурсов и полезных ископаемых;</li> <li>– развитый промышленный потенциал;</li> <li>– густая сеть автомобильных и железных дорог;</li> <li>– энергетическая независимость;</li> <li>– наличие квалифицированных кадров;</li> <li>– развитый научный потенциал;</li> <li>– высокий уровень мотивированности работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая степень разрушений промышленных объектов;</li> <li>– недостаточность средств для их восстановления;</li> <li>– неполное использование производственных мощностей;</li> <li>– слабая диверсификация производства;</li> <li>– высокий уровень физического и морального износа основных фондов и недостаточность собственных средств на их обновление и модернизацию;</li> <li>– высокая энергоёмкость большинства видов продукции;</li> <li>– низкий уровень конкурентоспособности продукции отдельных товаропроизводителей;</li> <li>– усиление позиций конкурирующего импорта, тормозящего развитие собственного производства;</li> <li>– низкие возможности по модернизации и развитию производства в результате неблагоприятного инвестиционного климата и несовершенной институциональной среды;</li> <li>– низкий уровень использования инновационных технологий из-за высокой стоимости инновационных разработок;</li> <li>– ограниченность рынка сбыта и высокие затраты на транспортировку как следствие недостаточного уровня развития инфраструктуры и логистики в результате ведения боевых действий;</li> <li>– тесная зависимость производства некоторых видов промышленной продукции от импорта сырья, технологий и оборудования;</li> <li>– слабая степень кооперационных связей промышленных предприятий;</li> <li>– острый дефицит квалифицированных кадров;</li> <li>– отсутствие высокоэффективных производственных кластеров, включающих вузы и научно-исследовательские институты и др.</li> </ul>

## Продолжение таблицы Д.3

<b>Opportunities</b> (Возможности в период кризиса)	<b>Threats</b> (Угрозы в период кризиса)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– встраивание в единое экономическое пространство РФ;</li> <li>– наличие достаточной доступной сырьевой базы, необходимой для функционирования базовых отраслей промышленности, а также для создания новых отраслей;</li> <li>– наличие развитого научного и научно-технического потенциала, а также уникальных производств и крупных специализированных ПП,</li> <li>– наличие традиционных внутренних рынков сбыта продукции ПП (уголедобывающих, металлургических, машино-строительного комплекса);</li> <li>– наличие внутренних производственных цепочек;</li> <li>– наличие значительных площадей земельных ресурсов, незанятых и пригодных для использования в качестве потенциальных площадок под размещение новых производств;</li> <li>– территориальная доступность энергоресурсов;</li> <li>– развитый научно-образовательный комплекс.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– угроза, вызванная активной фазой военных действий;</li> <li>– угроза разрушения промышленной инфраструктуры;</li> <li>– угроза диверсионной деятельности;</li> <li>– угроза возникновения инфраструктурных ограничений;</li> <li>– угроза инвестиционного голода как следствия низкой инвестиционной привлекательности промышленных предприятий;</li> <li>– угроза кардинальной перестройки промышленного производства в связи с интеграционными, инновационными и пр. преобразованиями экономики;</li> <li>– угрозы, вызванные последствиями финансовой, экономической и дипломатической изоляции;</li> <li>– угроза, вызванная разрывом или усложнением межтерриториальных, межотраслевых и иных хозяйственных связей;</li> <li>– угроза, вызванная слабым правовым регулированием региональных экономических проблем;</li> <li>– угроза, вызванная сокращением ёмкости традиционного рынка промышленной продукции;</li> <li>– угроза, вызванная высоким уровнем оттока трудовых ресурсов в результате мобилизационных, эвакуационных, эмиграционных процессов;</li> <li>– угроза сопротивления персонала изменениям в условиях кризиса [261] и др.</li> </ul>

Таблица Д.4 – Подходы к определению понятия экономического потенциала предприятия [составлено на основе анализа источников [38; 50; 68; 72; 76; 78; 170; 184; 188; 223; 225]]

Авторы	Определение, источник
Р. М. Грант	«Ресурсы и возможности, которые находятся у предприятия» [50].
В. Д. Жариков, С. Ю. Воеводкин	«Способность промышленного предприятия эффективно использовать имеющиеся у него ресурсы в процессе достижения поставленных целей. Имеющиеся у промышленного предприятия возможности по сохранению равновесия системы функционирования и её дальнейшего развития посредством адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [72].
Р. С. Ибрагимова, Д. С. Головкин	«Способность промышленного предприятия сохранять равновесие своей системы функционирования с целью достижения поставленных целей посредством наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и возможностей для выпуска товаров и услуг необходимого качества и объёма» [78].
В. Е. Руднева	«Система, отражающая способность промышленного предприятия достигать поставленных целей при учёте устойчивого развития при эффективном использовании имеющихся ресурсов и возможностей» [184].
Т. Г. Шещукова, Е. В. Колесень	«Уровень максимально достижимого экономического состояния промышленного предприятия, наблюдаемый при наиболее эффективном использовании всех видов собственных ресурсов, доступных источников их получения и рыночных условий» [223].
Е. В. Пономаренко	«Годовой объём продукции в узком понимании, и сложная социально-экономическая система в широком понимании» [170].
В. С. Дорофеева, Е. Ю. Андреева	«Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей промышленного предприятия, позволяющих достичь максимального экономического эффекта, в процессе достижения поставленных целей» [68].
Л. И. Журова	«Совокупность ограниченных ресурсов развития хозяйствующего субъекта, возможности и способности их использования для обеспечения устойчивого развития и достижения тактических и стратегических целей хозяйствующего субъекта в условиях нестабильности факторов внешней среды» [76].
Л. В. Волков	«Возможность сохранения системы функционирования промышленного предприятия, а также его устойчивое развитие в долгосрочной перспективе» [38].
Н. Р. Самадова	«Сложная система, состоящая из ряда взаимосвязанных субпотенциалов, совокупность которых определяет состояние всей системы» [188].
Й. А. Шумпетер	«Производственный процесс, который совершается в течение одного хозяйственного периода и оказывается исчерпанным, а в наличии остаются только продукты или доход от них» [225].

Таблица Д.5 – Факторы общерегионального экономического кризиса ДНР

[составлено автором]

<b>Общемировые, обусловленные:</b>	<b>Уникальные, обусловленные:</b>
проявлением рыночных законов развития экономики;	мобилизационным типом развития экономики ДНР [156];
последствиями развития глобализационных процессов	наследием социально-экономического кризиса Украины;
последствиями антироссийской санкционной политики в условиях развития глобализационных процессов:	результатами военного противостояния с Украиной;
– возможностью возникновения крупного логистического кризиса в результате разрушения ряда глобальных цепочек поставок товаров;	восьмилетним сохранением статуса непризнанной государственности;
– усилением энергетического кризиса в странах, которые ввели санкции против российских энергоносителей;	экономической блокадой и др.
– возможностью наступления полноценного мирового продовольственного кризиса;	
– возможностью наступления в некоторых странах валютно-финансового кризиса, связанного с подрывом устойчивости ряда национальных валют, галопирующей инфляцией и разрушением легальной системы защиты частной собственности [66].	
<b>Специфические, вызванные интеграционными преобразованиями:</b>	
интеграцией разноуровневых по экономическому развитию ПП;	
наличием разных скоростей протекания деструктивных явлений в интегрируемых ПП;	
изменением вектора государственного регулирования в связи с интеграционными преобразованиями и др.	

Приложение Е  
 Формы анкет и шкала оценивания для проведения опросов экспертов

Таблица Е.1 – Анкета для оценки значимости влияния отдельных субпотенциалов на внутренний потенциал промышленного предприятия с использованием метода попарных сравнений [составлено автором]

Значимость субпотенциала	Финансовый	Трудовой	Инновационный	Организационно-управленческий	Производственный	Маркетинговый
Финансовый						
Трудовой						
Инновационный						
Организационно-управленческий						
Производственный						
Маркетинговый						

Таблица Е.2 – Анкета для оценки значимости влияния отдельных субпотенциалов на внешний потенциал промышленного предприятия с использованием метода попарных сравнений [составлено автором]

Значимость субпотенциала	Финансовый	Трудовой	Инвестиционный	Инновационный	Производственный	Маркетинговый
Финансовый						
Трудовой						
Инвестиционный						
Инновационный						
Производственный						
Маркетинговый						



Таблица Е.3 – Шкала оценивания относительной важности\*

$a_{ij}$	Пояснения
1	Равная важность сравниваемых элементов
3	Умеренное превосходство важности $i$ -го элемента над $j$ -м
5	Существенное превосходство важности $i$ -го элемента над $j$ -м
7	Значительное превосходство важности $i$ -го элемента над $j$ -м
9	Абсолютное превосходство важности $i$ -го элемента над $j$ -м
2, 4, 6, 8	Промежуточные степени превосходства

\* Если субпотенциал в строке менее важен (значим), чем субпотенциал в столбце, то используются обратные величины.

## Приложение Ж

Результаты решения задач аналитического и методического обеспечения формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики, представленные в авторских публикациях

Таблица Ж.1 – Представленные в публикациях результаты решения задач аналитического и методического обеспечения формирования механизмов АКУ ПП Республики

Параграф диссертации	Публикация	Использовано
1	2	3
2.1. Стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды как этап формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики	Мызников, И. А. Теоретическое обоснование антикризисной промышленной политики в условиях непризнанной государственности (на примере Донецкого региона) [Электронный ресурс] / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2022. – № 1 (69). – Режим доступа: <a href="https://eee-region.ru/article/6906/">https://eee-region.ru/article/6906/</a> . – Дата обращения: 12.06.2023. – Загл. с экрана.	В части аналитического обеспечения формирования механизмов АКУ ПП ДНР в условиях общерегионального экономического кризиса.
	Мызников, И.А. Антикризисное управление как детерминант экономического роста в условиях интеграционных преобразований ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 3 (27). – С. 88–95.	В части аналитического обеспечения формирования механизмов АКУ ПП ДНР в условиях интеграционных преобразований.
	Мызников, И.А. Антикризисное управление как основа стратегии устойчивого развития промышленных предприятий ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Новое в экономической кибернетике. – 2022. – № 3. – С. 11–22.	В части аналитического обеспечения формирования механизмов АКУ ПП ДНР в условиях интеграционных преобразований.

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3
	<p>Мызников, И.А. Система антикризисного управления как предпосылка повышения эффективности стратегического управления СЭС ДНР. Антикризисная стратегия как структурный элемент алгоритма стратегического управления СЭС ДНР (на примере антикризисного управления промышленными предприятиями) // Стратегическое управление социально-экономическими системами в чрезвычайных обстоятельствах: макро-, микроуровень (на примере Донецкой Народной Республики): монография / Н.В. Шемякина, Л.Н. Бражникова, А.А. Азарян, М.А. Мызникова, И.А. Мызников, А.А. Пономаренко. – Донецк: ГБУ «Институт экономических исследований», 2022. – П. 2.3. – С. 93-116; П. 3.4. – С. 187-208.</p>	<p>В части методического обеспечения SWOT-анализа на региональном уровне.</p>
	<p>Мызников, И.А. Диагностика проблем и SWOT-анализ промышленных предприятий в контексте антикризисного управления / Л.Н. Бражникова, И.А. Мызников // Управленческий учет. – 2023. – № 5. – С. 286–298.</p>	<p>В части методического обеспечения SWOT-анализа на уровне ПП.</p>
	<p>Мызников, И.А. Подход к государственному управлению в условиях интеграционных преобразований / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VI международ. науч.-практ. конф. к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (Донецк, 2-3 июня, 2022 г.). Секция 4. Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 13-15.</p>	<p>В части учёта возможностей объектов АКУ по расширению поля экономической деятельности ПП в условиях интеграционных преобразований.</p>

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3
2.2. Методика оценки внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия	Мызников, И.А. Субпотенциалы промышленного предприятия как индикаторы антикризисного управления: методы и критерии оценки / Л.Н. Бражникова, М.А. Мызникова И.А. Мызников // Первый экономический журнал. – 2023 – № 7 (337). – С. 38-48.	В части формирования состава и структуры субпотенциалов, обеспечивающих методику оценки.
	Мызников, И.А. Оценка экономического потенциала промышленного предприятия в контексте антикризисного управления / И.А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 2 (30). – С. 207-219.	В части формирования методики оценки.
2.3. Анализ и оценка внутреннего и внешнего потенциала промышленного предприятия в контексте антикризисного управления (на примере ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод»)	Мызников, И.А. Оценка экономического потенциала промышленного предприятия в контексте антикризисного управления / И.А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 2 (30). – С. 207-219.	В части выполнения оценки экономического потенциала ООО «НПО «ЯМЗ».

## Приложение И

### Результаты решения задач формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики, представленные в авторских публикациях

Таблица И.1 – Представленные в публикациях результаты решения задач формирования и реализации механизмов АКУ ПП Республики

Параграф диссертации 1	Публикация 2	Использовано 3
3.1. Концептуальные основы формирования механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями	Мызников, И. А. Формирование модели жизненного цикла кризиса в контексте антикризисного управления промышленными предприятиями Донецкой Народной Республики / И. А. Мызников // Луганский государственный университет имени Владимира Даля. – 2022. – № 12 (66). – С. 225–230.	В части развития подхода к формированию модели полного цикла КП.
	Мызников, И.А. Концептуальный подход к формированию системы государственного регулирования инновационного развития экономики ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: сб. материалов XVI международ. науч.-практ. конф., 25-26 нояб. 2021 г., г. Донецк / ГОУВПО «ДОННТУ»: [посвящ. 100-летию ДОННТУ]; редкол.: А.А.Кравченко [и др.]. – Донецк: ДОННТУ, 2021. – С. 301-307.	В части развития инновационно-ориентированного подхода к формированию механизма АКУ ПП (см. таблицу 3.1).
	Мызников, И.А. Модели инновационного развития: возможность адаптации к экономике Донецкой Народной Республики / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Менеджер. – 2021. – № 3 (97). – С. 21–33.	В части формирования механизма АКУ ориентированными на устойчивое развитие ПП (см. таблицу 3.1).
	Мызников, И.А. Антикризисное управление как основа стратегии устойчивого развития промышленных предприятий ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Новое в экономической кибернетике. – 2022. – № 3. – С. 11–22.	В части формирования механизма АКУ ориентированными на устойчивое развитие ПП (см. таблицу 3.1).
	Мызников, И.А. Реструктуризация предприятий как инструмент социально-экономического развития / И. В. Петрова, И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2020 г.). Секция 2: Повышение качества управления социальноэкономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 138-140.	В части формирование механизма АКУ реструктуризацией ПП (см. таблицу 3.1).

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
	<p>Мызников, И.А. Единая цифровая платформа как инструмент управления интегрируемым пространством Донецкой Народной Республики / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: материалы VII международ. научно-практической интернет-конференции (г. Вологда, 11-13 мая 2022 г.). – Вологда: Вологодский научный центр РАН, 2022. – С. 72-76.</p>	<p>В части развития цифровизационно-ориентированного подхода к формированию механизма АКУ ПП устойчивым развитием (таблица 3.1).</p>
<p>3.2. Научно-методический подход к формированию механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями.</p>	<p>Мызников, И. А. Дифференциация механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями по этапам кризисного процесса: синергетический подход / И. А. Мызников // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 3 (31). – С. 207–223.</p>	<p>В части совершенствования подходов, получивших приращение научных знаний.</p>
	<p>Бражникова, Л. Н. Подходы к формированию механизма антикризисного управления промышленными предприятиями ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Актуальные проблемы социально-экономического и экологического развития промышленного региона: сборник материалов IV международ. науч.-практ. конф. (19 мая 2022 г.). – Алчевск: ГОУ ВО ЛНР «ДонГТИ», 2022. – С. 57-58.</p>	<p>В части обоснования выбора подхода к формированию механизма АКУ ПП в условиях нарастания кризис-факторов.</p>
	<p>Мызников, И.А. Концептуальный подход к формированию системы государственного регулирования инновационного развития экономики ДНР / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: сб. материалов XVI международ. науч.-практ. конф., 25-26 нояб. 2021 г., г. Донецк / ГОУВПО «ДОННТУ»: [посвящ. 100-летию ДОННТУ]; редкол.: А.А.Кравченко [и др.]. – Донецк: ДОННТУ, 2021. – С. 301-307.</p>	<p>В части формирования концептуальных основ инновационно-ориентированного подхода к АКУ ПП в рамках системы госрегулирования.</p>

Продолжение таблицы И.1

1	2	3
<p>3.3. Реализация механизма антикризисного управления предприятием ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» и оценка его эффективности</p>	<p>Бражникова, Л. Н. Модели инновационного развития: возможность адаптации к экономике Донецкой Народной Республики / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Менеджер. – 2021. – № 3 (97). – С. 21–33.</p>	<p>В части реализации инновационно-ориентированного подхода к формированию механизма АКУ ООО «НПО «ЯМЗ».</p>
	<p>Мызников, И. А. Показатели оценки эффективности антикризисного управления предприятием / И. А. Мызников // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021 г.). Секция 2. Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / Министерство образования и науки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 126-128.</p>	<p>В части формирования методики расчета экономической эффективности механизма АКУ ПП.</p>
	<p>Мызников, И. А. Проблемы и перспективы интеграции науки и практики в процессе инновационного развития АПК / Л. Н. Бражникова, И. А. Мызников // Интеграция образования, науки и практики в АПК: проблемы и перспективы: сборник материалов международ. науч.-практ. конф. (Луганск, 09-11 ноября 2021 г.). – Луганск: ГОУ ВО ЛНР ЛГАУ, 2021. – С. 301-304.</p>	<p>В части формирования инновационно-ориентированного механизма АКУ агропромышленным и предприятиями ДНР.</p>