

6. Полонская О.П., Борода О.В., Рубан В.В. Особенности налогообложения предприятий малого бизнеса [Электронный ресурс] / О.П. Полонская, О.В. Борода, В.В. Рубан // ЕГИ. 2021. №3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nalogooblozheniya-predpriyatiy-malogo-biznesa> (дата обращения: 24.11.2021).

7. Бекетова А.С., Кутумбекова С.И. О менеджменте в малом бизнесе [Электронный ресурс] / А.С. Бекетова, С.И. Кутумбекова // Педагогическая наука и практика. 2018. №2 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-menedzhmente-v-malom-biznese> (дата обращения: 24.11.2021).

8. Яруллин Р.Р., Морозова Е.К. Финансирование малого бизнеса [Электронный ресурс] / Р.Р. Яруллин, Е.К. Морозова //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-malogo-biznesa> (дата обращения: 26.11.2021).

УДК 005.931.11: 334.72

DOI

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ И СРЕДНИМ БИЗНЕСОМ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**ЛОШИНСКАЯ Е.Н.,
канд. наук по гос. упр., доцент,
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье обосновано, что эффективное антикризисное управление должно предусматривать своевременную разработку экономического механизма для малого и среднего бизнеса по упреждению проблем, а также эффективного их устранения или разрешения в случае возникновения кризисных ситуаций.

***Ключевые слова:** экономический механизм, малый бизнес, средний бизнес, антикризисное управление.*

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

LOSHINSKAYA E. N.
candidate of sciences in public administration,
associate professor,
SEE HPE «DONETSK ACADEMY OF
MANAGEMENT AND PUBLIC
ADMINISTRATION UNDER THE HEAD OF
DONETSK PUBLIC REPUBLIC»,
Donetsk, Donetsk People's Republic

The article substantiates that effective crisis management should provide for the timely development of an economic mechanism for small and medium-sized businesses to anticipate problems, as well as their effective elimination or resolution in the event of crisis situations.

***Keywords:** economic mechanism, small business, medium business, crisis management.*

Актуальность темы исследования. Экономика Донецкой Народной Республики (ДНР) функционирует в сложных обстоятельствах, обусловленных наличием проблемного политического статуса, неполных экономических возможностей территории, военного конфликта, которые оказывают непосредственное влияние на ее состояние и возможности развития [1, С.4-6]. В наиболее худшем положении на современном этапе развития экономики ДНР находится малый и средний бизнес (МСБ), так как является наиболее уязвимым в условиях кризиса, в связи с низкой способностью к четкому прогнозированию и реализации антикризисных мер.

Мировой опыт и исследования специалистов убедительно показывают, что главным средством, определяющим результаты и эффективность развития государства и общества в целом, является создание и развитие предпринимательской деятельности. Предпринимательская деятельность как продукт социально-экономического развития общества требует постоянного и пристального внимания со стороны общества. На данном этапе развития экономики Донецкой Народной Республики чрезвычайно важно помочь малому и среднему бизнесу самостоятельно разрабатывать и применять современные экономические модели и методы ведения бизнеса, анализировать и решать сложные

проблемы управления организацией в условиях конкуренции, создать условия для устойчивого, долгосрочного и эффективного развития МСБ в динамично изменяющейся среде. Для этого необходимы эффективные механизмы антикризисного управления малым и средним бизнесом.

Современная экономическая ситуация, связанная с пандемией коронавируса и военным конфликтом, привела к массовой ликвидации предприятий разных секторов экономики, что не способствует благоприятным условиям развития предпринимательства ДНР. Так как малый и средний бизнес по-разному реагирует на кризисные ситуации (одни закрываются, другие качественно прогнозируют и выживают), нет единого стандарта и механизма антикризисного управления, что требует его разработки для эффективного управления малым и средним бизнесом сквозь парадигму устойчивого развития. Таким образом, всё вышесказанное обуславливает высокую актуальность и значимость выбранной темы исследования.

Целью исследования является разработка реально действующего организационно-экономического механизма антикризисного управления МСБ ДНР, стимулирующего экономическое развитие посредством целостного и эффективного использования потенциала малого и среднего предприятия.

Анализ последних исследований. Вопросы формирования механизмов антикризисного управления малым и средним бизнесом вызывали и вызывают повышенный интерес у многих как российских, так и зарубежных ученых.

Так, Изюмовой О.Н. и Ледаускосом С.В. [2] определены временные границы антикризисного управления для субъектов малого и среднего бизнеса в России. Ими рассмотрены условия разработки эффективного механизма и проблемы антикризисного управления, предложен авторский алгоритм антикризисного управления субъектами малого и среднего бизнеса с учетом волатильности экономической ситуации в стране.

Радионов А.В. и Костенко С.В. [3] рассматривают содержание и способы формирования механизма антикризисного управления на предприятиях малого бизнеса в условиях глобализации, нестабильности внешней и внутренней среды предприятий высокой конкуренции и маркетинговых технологий, ориентированных, прежде всего, на потребителя продукции и услуг.

В монографии, под редакцией профессора А.Н. Ряховской, посвященной антикризисному бизнес-регулированию, подчеркивается, что «современное экономическое развитие предполагает трансформацию антикризисного управления в антикризисное бизнес-регулирование – совокупность систем антикризисного управления на мега-, макро-, мезо- и микроуровнях, каждая из которых имеет свои цели и функции, использует собственные инструменты и методы воздействия» в целях сохранения бизнеса и предотвращения кризисных ситуаций». Авторы относят к внутренним причинам попадания субъектов малого бизнеса в кризисную ситуацию необоснованную стратегию развития, неэффективную систему мотиваций и контроля, «закрытость к новым идеям, а также продолжение выполнения непродуктивной работы, выпуска устаревшей продукции, снижения ее потребительских качеств и другие негативные проявления, которые в конечном итоге приводят к спаду объемов производства и реализации продукции, неустойчивости бизнеса, и как результат – к ликвидации организации либо реорганизации в структурное подразделение другого юридического лица» [4, с. 176].

В монографии А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова, посвященной развитию механизма антикризисного управления на предприятиях в условиях глобальной трансформации, сформулированы предложения по развитию инструментов антикризисного управления, обоснована необходимость изменения концепции экономического потенциала предприятий и совершенствования процессов и инструментов их реструктуризации, а также обоснованы предложения по цифровой трансформации предприятий в качестве инструмента антикризисного управления [5].

Изложение основного материала по теме исследования. С экономической точки зрения антикризисное управление – это восстановление платежеспособности хозяйствующего субъекта, которое предполагает рентабельность практически на уровне самофинансирования, либо даже нулевую и не потребление собственного капитала, в том числе средств самого предпринимателя, обеспечение неузвимости с точки зрения незначительной экономической ситуации на рынке. Оптимальный срок для проведения антикризисного управления в системе малого и среднего бизнеса составляет в настоящий момент до полутора

лет. Эффективное антикризисное управление должно своевременно готовить экономический механизм МСБ к возникновению проблем, а также эффективно их устранять или разрешать кризисные ситуации. Донецкая Народная Республика, несмотря на системный кризис в экономике промышленности, остается промышленным регионом. Социально-экономическому развитию ДНР препятствуют следующие основные общие экономические проблемы:

- резкая смена в 2014 г. типа действующей экономики;
- неспособность действующей до этого на территории Донбасса рыночной экономики к саморегулированию, в связи с нахождением на кризисной стадии воспроизводственных циклов из-за военного положения;
- разрушение промышленных объектов, неиспользование мощностей имеющихся производств;
- невозможность использования всего имеющегося потенциала территории;
- усложнение межотраслевых и иных хозяйственных отношений, приведших к критической утере сложившихся связей по источникам и поставкам сырья, рынкам сбыта, продукции и пр., и до сегодняшнего времени сформированных лишь частично;
- политическая изоляция, препятствующая формированию новых связей;
- преимущественно общественный характер производства в Республике.

В период с 2014–2021 гг. происходит крайне умеренное восстановление экономики ДНР, что является недостаточным для продуцирования устойчивого экономического роста. В ДНР в 2020 году зарегистрировано 4323 новых субъекта хозяйствования – юридических и физических лиц-предпринимателей. Это объясняется:

- экономической активностью населения, в том числе, за счёт возвращающихся жителей, так как подавляющее большинство новых субъектов – это физические лица-предприниматели;
- импортозависимой экономикой, вследствие чего подавляющее большинство новых субъектов относятся к сфере торговли [6].

Количество зарегистрированных лиц-предпринимателей в 2020 году на 23,5% больше, чем в 2019 году, но не все из них ведут

хозяйственную деятельность - только 2946 субъектов ведут хозяйственную деятельность с предоставлением форм отчетности. В течение года были открыты и ликвидированы 76 субъектов, ещё 47 субъектов – неприбыльные предприятия, учреждения и организации, в основном – это спортивные и религиозные.

Таким образом, на территории ДНР создают объём производства только 68% лиц-предпринимателей из числа зарегистрировавшихся.

В 2020 г. количество активных субъектов предпринимательской деятельности увеличилось в ДНР на 5,3%, численность наемных работников, занятых у субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), возросла на 4%. Доля реализованной продукции (товаров, услуг) малыми предприятиями, в общем объеме увеличилась за аналогичный период на 2,9% [1, 7].

В 2022 году одним из эффективных направлений является налаживание и упорядочение малого и среднего бизнеса в освобожденных районах. К настоящему времени регистрацию прошли 97 предпринимателей [8, С.163].

Оценка условий ведения предпринимательской деятельности малого и среднего бизнеса ДНР на основе индекса Doing Business показала, что улучшение условий ведения предпринимательской деятельности малого и среднего бизнеса не является значительным и не оказало влияние на уровень теневой экономики ДНР, значение которого не изменилось и осталось на прежнем уровне [1, С. 127.].

В сложившихся условиях проблемы развития предпринимательства можно разрешить объединенными усилиями лишь самих предпринимателей и органов местного самоуправления. Необходимо применение следующих основных элементов антикризисного управления: работа с персоналом; регулярная диагностика финансового состояния предприятия; изменение кредитных условий на более лояльные; снижение затрат; увеличение объема продаж; включение в оборот ранее неиспользованных ресурсов; реорганизация предприятия.

Для сохранения стабильности и финансовой устойчивости предприятия малого и среднего бизнеса государство должны формировать и реализовывать эффективный механизм антикризисного управления, направленный на: предупреждение возникновения кризисных ситуаций; полное восстановление финансовых ресурсов в случае наступления финансовых

трудностей; эффективное устранение негативных последствий кризисных ситуаций, обеспечение и повышение его финансовой устойчивости на основе создания системы его адаптации к негативным факторам внешней и внутренней среды (рис.1).



Рис. 1. Организационно-экономический механизм антикризисного управления МСБ

Организационно-экономическому механизму антикризисного управления МСБ должно быть присуще:

- наличие механизмов адаптации системы к изменению условий деятельности предприятий МСБ;
- адекватность принимаемых управленческих решений в сложившейся ситуации;
- нестандартность методов анализа и управления;
- наличие реально действующей системы мотивации персонала;
- децентрализованное управление, определяющее оперативность принятия решений;
- использование механизмов интеграции;
- наличие механизма постоянного мониторинга деятельности предприятия и факторов внешней среды.

В современных условиях необходимо формирование новых перспективных форм (систем) антикризисного управления МСБ на основе системного подхода к реализации мероприятий по эффективному управлению активами и обеспечению экономической устойчивости и безопасности:

- система управления активами;
- система обеспечения экономической устойчивостью и безопасностью;
- система финансовой стабилизации и предупреждения угрозы банкротства (рис.2).

Антикризисные механизмы МСБ необходимо подразделять:

- по срокам на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
- по тактике внедрения: на защитные и агрессивные.

Для реализации механизма антикризисного управления МСБ ДНР необходимо использование системы трехмерной интеграции факторов экономического роста: образование–наука–производство. Так как основой конкурентоспособности экономики является образование, наука и производство, то интеграционные процессы должны укрепляться именно в этой трехмерной модели.

Мерами поддержки малого и среднего бизнеса ДНР являются:

- снижение или полная отмена налоговых начислений (индивидуальный подход);
- льготное кредитование по льготной процентной ставке;

- фонд поддержки промышленности, который создаст условия МСП для быстрого старта [9];
- переход к цифровой экономике.



Рисунок 2 - Антикризисные механизмы МСБ

Переход к цифровой экономике влияет на цифровизацию малого и среднего бизнеса. Значительное влияние на цифровизацию бизнеса оказывает государство, так как у него есть

не только экономические (увеличение доходов, добавленной стоимости в государстве, улучшение инновационного потенциала и т. д.), но и социальные цели (развитие инновационной культуры, повышение качества и уровня жизни населения, повышение уровня образования, создание технологической инфраструктуры и т. д.) [10], а также клиенты, партнеры и конкуренты.

Движущие силы или драйверы процесса трансформации бизнес-моделей МСБ можно разделить на условно внешние и внутренние (табл. 1). Наиболее важными внутренними драйверами для самого бизнеса являются рост доходов, снижение издержек, выход на новые рынки, оптимизация бизнес-процессов, а внешними – конкуренция, ожидания клиентов, новые стандарты, новые бизнес-модели.

Таблица 1

Движущие силы или драйверы процесса трансформации бизнес-моделей МСБ

Драйвера	
Внутренние	Внешние
Повышение гибкости бизнес-модели	Давление конкурентов
Рост доходов	Новые бизнес-модели
Повышение эффективности	Цифровые технологии и возможности
Оптимизация цепочки создания стоимости	Новые стандарты
Сотрудничество	Подрывные конкуренты
Оптимизация бизнес-процессов	Экономика совместного потребления
Снижение издержек	Ожидания клиентов
Стратегия цифровой трансформации	Новые способы взаимодействия с клиентами
Выход на новые рынки	Новые рынки
Создание новой инновационной продукции	Цифровые платформы

Перспективы и тренды развития новых моделей бизнеса говорят о том, что МСБ, успевающие за технологическим развитием, инвестирующие в свой цифровой рост и создающие свои собственные технологии смогут построить новые устойчивые

конкурентные преимущества и сильно оторваться от существующих конкурентов.

Игнорирование бизнесом внедрения новых технологий и изменения бизнес-процессов может привести к тому, что в будущем компания потеряет интерес своих потребителей к их продукции или услугам, так как на рынке будет присутствовать более отвечающая их изменяющимся запросам и глобальным технологическим трендам компания.

Своевременная реакция на тренды в области цифровизации бизнес-моделей, анализ и применение возникающих прогрессивных технологий, которые по прогнозам исследователей будут актуальными на рынке в рамках оптимизации бизнес-процессов и совершенствования цепочки создания ценности смогут помочь МСБ оставаться конкурентоспособным и иметь устойчивые преимущества на долгосрочной перспективе.

Механизм оценки эффективности антикризисного управления представлен на рис. 3. Особенностью данного механизма является то, что он позволит переориентировать процесс управления на внедрение и использование инновационных методов анализа и прогнозирования динамики развития на основе стратегических опережающих показателей.

Внедрение комплексной системы контроля и оценки на основе системы сбалансированных показателей позволяет значительно видоизменить существующую систему оценки, повысить ее эффективности и динамичность, а также адаптивность организационно-экономического механизма антикризисного управления МСБ ДНР.

На основе вышеизложенного предлагается антикризисный алгоритм МСБ, который состоит из следующих мероприятий:

1. Усиление действий по продвижению товаров, продукции и услуг компании. Особая роль предпринимателя проявляется в том, что для обеспечения эффективности антикризисных мер на данном этапе необходимо обеспечить коммуникативное воздействие не только на потребителей, но и на персонал и партнеров компании.

2. Сокращение расходов компании. Данную функцию должен взять на себя непосредственно предприниматель (директор). К антикризисным мерам, по сокращению расходов компании относятся: закрытие или заморозка новых проектов, которые не

увеличат доход компании в текущем периоде, сокращение расходов на корпоративные мероприятия.

3. Проведение организационных изменений в компании. Отладка бизнес-процессов, изменение системы мотивации и так далее. В условиях нарастающей диверсификации и индустриализации производства малый наукоемкий бизнес способен осваивать новые виды технологий, наиболее эффективен в плане создания инновационных продуктов, изобретений и патентов в расчете на единицу затрат на исследования и разработки. Его организационная структура позволяет оперативно расширять производство в случае успеха и сворачивать его, когда вероятность неудачи и финансовых потерь становится слишком высокой.

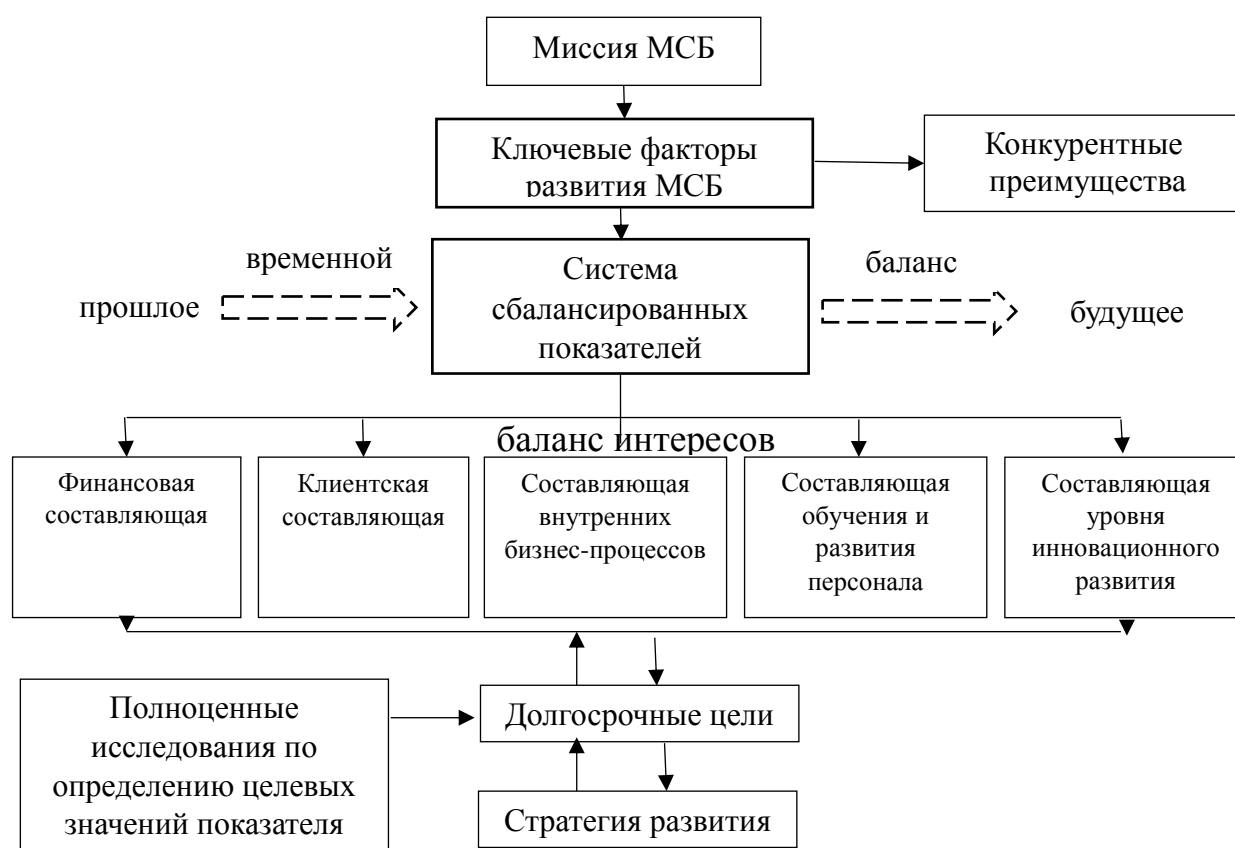


Рис. 3. Концепция организации системы контроля и оценки эффективности антикризисного управления МСБ ДНР

4. Планирование и подготовка необходимых ресурсов для обслуживания клиентов и выполнения заказов. Это означает, что предпринимателю следует проверить готовность компании по следующим параметрам: скорость обработки новых заявок, достаточность товара для удовлетворения потребности новых

клиентов, достаточность ресурсного потенциала для обслуживания всех, кто обратится к вам за услугой.

5. Укрепление платежной дисциплины по отношению к покупателям продукции - один из самых сложных этап антикризисного управления.

Внедрение антикризисного алгоритма МСБ целесообразно оформлять в виде недельного оперативного плана. При планировании следует учитывать основные группы факторы, негативно влияющие на развитие малого бизнеса: финансово-экономические, правовые, производственные, инновационные, инфраструктурные.

В случае, когда компания перешла в стадию системного кризиса предпринимателю необходимо формировать одну из следующих стратегий антикризисного управления:

- выжидание зрелости кризиса;
- противодействие кризисным явлениям;
- замедление кризисных процессов, стабилизация ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанного риска;
- последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса

Особенностью действующей экономической системы ДНР является:

- «ручное управление», что свидетельствует, с одной стороны, о необходимости такого вида управления в особых условиях, как способе эффективного управляющего воздействия на чрезвычайную обстановку в целях ее стабилизации и ликвидации негативных последствий. С другой стороны, длительность «ручного управления» в любых экономических системах свидетельствует о проявлении институционального кризиса и деформации существующей экономической системы;

- интенсивное влияние геополитического фактора на неопределенность экономического развития ДНР. Это означает, что МСБ ДНР будет функционировать, учитывая риски неопределенности перспектив развития.

Наиболее эффективным для МСБ ДНР является следующий алгоритм антикризисных мер:

1. Реинвестирование денежных потоков. Предполагает использование таких инструментов как: поиск дополнительных источников финансирования, блокировку новых программ с одновременным наращением операционной деятельности компании; создание дублирующих потоков путем сдачи в аренду не используемых площадей, мощностей. На данном этапе важным инструментом является реструктуризация задолженности.

2. Создание, так называемого «маркетингового ядра» компании. Здесь прежде всего речь идет о создании нового продукта, с которым компания повторно выйдет на рынок.

3. Санация всех видов капитала, сброс неликвидов, формирование новых каналов сбыта и разработка новой производственной программы.

Выводы. Постоянные процессы преобразований бизнес-моделей стали неотъемлемой частью функционирования МСБ, что связано с конкурентной борьбой, возрастающими требованиями потребителей, развитием цифровых технологий и появлением новых отраслевых решений для оптимизации бизнес-процессов.

Список использованных источников

1. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2021. – 360 с.

2. Изюмова О.Н. Экономический механизм антикризисного управления в системе малого и среднего бизнеса. / О.Н. Изюмова, С.В. Ледоускас / – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiy-mehanizm-antikrizisnogo-upravleniya-v-sisteme-malogo-i-srednego-biznesa>

3. Радионов А.В. Формирование механизма антикризисного управления на предприятиях малого бизнеса в новых экономических условиях. / А.В. Радионов, С.В. Костенко / URL: <https://sfs.elpub.ru › jour › article>

4. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. А.Н. Ряховской. М.: Магистр: Инфра-М, 2019. 304 с.

5. Ряховская А.Н., Волков Л.В. [и др.] Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации: монография. М.: КноРус, 2021. – 209 с.

6. Лошинская Е.Н. Стратегические императивы государственной поддержки малого и среднего бизнеса ДНР. / Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость: коллективная монография / под ред. Л.Б. Костровец. – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – 731 с. – С. 153-169.

7. Итоги деятельности Минэкономразвития в сфере предпринимательства за 2020 г. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.mer.gov_dnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=8744&catid=8&Itemid=

8. Власти ДНР налаживают малый бизнес в освобожденных районах. – URL: <https://eadaily.com/ru/news/2022/03/21/vlasti-dnr-nalazhivayut-malyu-biznes-v-osvobozhdennyh-rayonah>

9. В ДНР готовят меры поддержки малого и среднего бизнеса. – URL: <https://regnum.ru/news/polit/3517496.html>

10. Куликова Д.С. Цифровизация бизнес-моделей: глобальные тренды и перспективы развития. Инновации и инвестиции №4, 2022, С.54-58.

УДК 339.37:004.738.5

DOI

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ЭКОСИСТЕМНОГО ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В ПРЕДПРИЯТИИ РИТЕЙЛА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ БУДУЩЕГО

ВОЗИЯНОВ Д.Э.,

канд. экон. наук, доцент,

**ГО ВПО «Донецкий национальный университет
экономики и торговли имени Михаила Туган-
Барановского»,**

Донецк, Донецкая Народная Республика

В статье обоснована методика, направленная на разработку стратегии экосистемного цифрового маркетинга в ритейле, учитывающая особенности современного периода, характеризующегося его неопределенностью.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, ритейл, торговая сеть, методология и методика, экосистема, стратегия, модель