

19. Руководство по управлению рисками. Комитет ПАРТАД (Профессиональная Ассоциация Регистраторов Трансфер-Агентов и Дипозитариев) по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками (протокол № 4/2018 от 21.12.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf> (дата обращения: 26.10.2022)

20. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. N 248-ФЗ "О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) Раздел II. Организация государственного контроля (надзора), муниципального контроля (ст. 17 - 25) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/74449814/94f5bf092e8d98af576ee351987de4f0/> (дата обращения: 26.10.2022)

21. Ключевская Н. Риск-ориентированный подход: приоритет реформы госконтроля // Courson. - 18 августа 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/article/1406579/> (дата обращения: 26.10.2022)

22. Белов С.: Всю контрольно-надзорную систему нужно делать более современной / С. Белов, Д. Григоренко - RG.RU. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2021/07/12/dmitrij-grigorenko-vsju-kontrolno-nadzornuiu-sistemu-nuzhno-delat-bolee-sovremennoj.html> (дата обращения: 26.10.2022)

**УДК 338.246.8**

**DOI**

## **НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**СИЧКАР И.А.**

**старший преподаватель  
кафедры учёта и аудита,  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика**

В статье рассмотрены проблемы антикризисного управления на этапе ранней диагностики кризиса, определены особенности проявления кризиса и влияние факторов внешней и внутренней среды на развитие кризиса. Проанализированы особенности управления промышленным предприятием в условиях кризиса, а также выявлены изменения в антикризисном управлении, вызванные действием кризисных явлений. Выделены функции

и стратегии антикризисного управления и основные направления преодоления кризиса на предприятиях.

**Ключевые слова:** диагностика, антикризисные меры, кризис, факторы кризиса, антикризисное управление, платежеспособность

## **THE NEED TO INTRODUCE THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**SICHKAR I.A.**

**Senior Lecturer of the  
department of accounting and audit  
SEE HPE «DAMPA»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic**

The article deals with the problems of anti-crisis management at the stage of early diagnosis of the crisis, defines the features of the manifestation of the crisis and the influence of external and internal factors on the development of the crisis. The features of the management of an industrial enterprise in a crisis are analyzed, as well as changes in anti-crisis management caused by the action of crisis phenomena are identified. The functions and strategies of anti-crisis management and the main directions of overcoming the crisis at enterprises are highlighted.

**Keywords:** diagnostics, anti-crisis measures, crisis, crisis factors, anti-crisis management, solvency

*Постановка задачи.* Современное состояние функционирования многих хозяйствующих субъектов и отраслей промышленности ДНР определяются как кризисное. Причинами кризисного состояния предприятий практически всех отраслей и секторов экономики ДНР является не только влияние внешних факторов: ведение активных боевых действий, экономическая блокада со стороны Украины, потеря налаженных экономических связей, снижение платежеспособного спроса, рынков закупки и сбыта, несовершенное правовое поле хозяйствования и т.д., но и состояние управления хозяйственно-финансовой деятельностью субъектов хозяйствования, не отвечающего современным требованиям. Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Эти краткосрочные ситуации, но они могут приобретать затяжной характер и заканчиваться банкротством предприятия. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя определить причины, по которым предприятие оказалось в кризисе, и принять соответствующие меры по их устранению.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Вопросы

антикризисного управления предприятиями, банкротства, санации и финансовой реструктуризации, а также их влияния на современное развитие предприятий исследуются в трудах отечественных и зарубежных ученых, таких как И.А. Бланк, И.П. Булеева, Е. Бойко, Н.Е. Брюховецкая, В.Н. Василенко, П. Градова, А.Г. Грязновой, Г. П. Иванова, и др.

Основным средством выживания предприятия, которое находится в кризисном состоянии, выступает антикризисное управление, которое должно основываться на своевременной диагностике уровня и причин кризисного состояния и реализации адекватных антикризисных мер. На сегодняшний день необходимым для многих субъектов хозяйствования становится рассмотрение и переоценка подходов к антикризисному управлению предприятием в условиях политического и экономического кризиса на Территории Донецкой Народной Республики. Рыночные методы хозяйствования не всегда приемлемы для предприятий и требуют осуществления надлежащего контроля за финансово-экономическим состоянием субъектов хозяйствования с целью предотвращения возникновения кризисного состояния предприятия.

*Актуальность.* Особую актуальность, в нестабильных условиях спада экономического роста приобрел процесс разработки и использования эффективных методов и форм осуществления антикризисного управления промышленными предприятиями на территории Донецкой Народной Республики.

*Целью статьи* является разработка научно-методологических основ построения системы антикризисного управления на предприятии, разработка рекомендаций по усовершенствованию системы антикризисного управления.

*Изложение основного материала исследования.* На фоне экономической, политической, финансовой нестабильности, несовершенства рынка товаров и услуг, системы инвестирования, роста количества банкротств отечественных предприятий, характерен рост интереса к проблемам исследования кризисных явлений, природы их возникновения, механизмов предупреждения и ликвидации последствий.

Экономика Донецкой области была представлена 150 отраслями, на её территории находилось более 2000 промышленных предприятий, 800 из которых обеспечивали 23%

экспортных поступлений Украины. Область имела положительное сальдо внешней торговли (коэффициент покрытия экспортом импорта составлял 3,44). Прямые иностранные инвестиции за последние 5 довоенных лет увеличились в 3,7 раза, в то время, как в целом по Украине – в 2,65 раза. Официальные межбюджетные трансферты в Донецкую область составляли в 1,1–2,2 раза ниже средних значений по стране. Машиностроительный комплекс представляли 152 предприятия, которые производили технику для угольной и металлургической отраслей, железной дороги, строительства, сельского хозяйства, станки, холодильники, газовые плиты, стиральные машины и другие товары [3]. Вместе с Донбассом Украина унаследовала богатства, в том числе в виде промышленности, которых вполне хватило бы обеспечить процветание отдельно взятой европейской страны. Даже после тотальной ликвидации и разворовывания в 1990-х, промышленность Донецка и Луганска обеспечивала 24,6% общего объема производства. Причем на Донецкую область приходилось 18,5%, на Луганскую - 6,1% [2].

По состоянию на 2019 год в ДНР работало 34 из 45 машиностроительных предприятий. Говорить о полноценной работе не приходится: упадок металлургической и добывающей промышленности (а значит, снижение спроса на продукцию республиканского машиностроения), а также недостаточное финансирование производства, экономическая блокада со стороны Украины, разрыв технологических цепочек и прочие факторы привели к тому, что большинство предприятий работает на 20-25% от производственных мощностей.

Война нанесла серьезный ущерб промышленности ДНР. От обстрелов пострадало порядка 70-80% предприятий. Не меньший (а может и больший) ущерб был причинен действиями мародеров, воров и «эффективных менеджеров», многие из которых и сейчас «управляют» предприятиями, главная активность которых заключается в утилизации оборудования и металла [2].

На современном этапе нестабильной политической и экономической ситуации промышленность ДНР сталкивается со множеством проблем, среди которых следует выделить следующие: отсутствие подготовленных специалистов в данной сфере управления предприятием, нехватка теоретических научно-обоснованных разработок, в том числе невозможности точного

объективного определение масштабов развития экономического кризиса, его характеристик, направлений и степени распространения, отсутствие нормативной базы, регулирующей антикризисное управление, разрыв внутренних связей, недостаточная обеспеченность сырьём, морально и физически устаревшие основные фонды и т.д.

Основной причиной угрозы банкротства на предприятии является возникновение и развитие финансового кризиса. Финансовый кризис – это внеплановый процесс ограниченной деятельности и ограниченных возможностей влияния на финансовые отношения с непрогнозируемыми результатами, который угрожает дальнейшему развитию и существованию предприятия. На практике с кризисом обычно идентифицируется угроза неплатежеспособности и банкротства предприятия, его деятельность в бесприбыльной зоне или отсутствие потенциала для успешного функционирования. Промышленность и экономика ДНР находится в системном кризисе, выход из которого пока не представляется возможным по причине ведения активных боевых действий и отсутствия урегулированного законодательства.

С позиции финансового менеджмента кризисное состояние предприятия состоит в его неспособности осуществлять финансовое обеспечение текущей производственной деятельности. Финансовый кризис на предприятии характеризуют по трем параметрам: источникам (факторам) возникновения, виду кризиса и стадии развития кризиса. Идентификация указанных признаков позволяет правильно определить диагноз финансовой несостоятельности предприятия и подобрать наиболее эффективные санационные мероприятия.

Следует подчеркнуть, что не сам кризис имеет конструктивный фактор (по своей сути он деструктивный), однако кризис становится толчком к конструктивным действиям со стороны менеджмента, которые должны перестроить деятельность предприятия, для того преодолеть кризис. Для этого может потребоваться мобилизация всех резервов предприятия, коренная перестройка его организационно-производственной сферы. Таким образом кризис является толчком определения определенных конструктивных действий со стороны менеджмента, иначе предприятие может прекратить существование, что означает разрушение его как социально-экономической системы. Однако

такие действия могут и не осуществиться, что означает прекращение существования предприятия.

Различают три фазы кризиса:

- фаза кризиса, которая непосредственно не угрожает функционированию предприятия (при условиях перевода его на режим антикризисного управления);
- фаза, которая угрожает дальнейшему существованию предприятия и нуждается в немедленном проведении финансовой санации;
- кризисное состояние, которое не совместимо с дальнейшим существованием предприятия и приводит к его ликвидации.

Исследование отечественных научных работ по избранной проблематике позволяет выделить ряд особенностей управления предприятием в кризисных условиях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной степени можно ускорять, опережать, отодвигать;
- к кризисным ситуациям необходимо готовиться;
- последствия кризиса можно смягчать за счет своевременного реагирования на их возникновение;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Внешние факторы в комплексе влияют на деятельность предприятия, но степень влияния того или иного фактора будет зависеть от отраслевого направления предприятия, от того, насколько эта отрасль важна в масштабах области или страны в целом, от масштабов предприятия, от того, ведет ли оно международную деятельность и т.д.

Степень влияния внутренних факторов и зависимость предприятия от них связана с отраслью деятельности предприятия, его масштабов, основной цели предприятия, от организационной структуры предприятия и т.п. В целом все названные причины кризиса достаточно тесно взаимосвязаны и создают сложный комплекс причинно-следственных связей. Жизнеспособность

предприятия как микроэкономической системы и хозяйствующего субъекта рыночных отношений обуславливается соблюдением определенных «параметров жизнеспособности», под которыми понимаются важнейшие характеристики внутреннего состояния предприятия, нарушение которых приводит предприятие к экономической гибели - самостоятельной или принудительной ликвидации.

*Таблица 1*

**Типичные последствия влияния причин и факторов кризисов на финансово-хозяйственное состояние предприятия**

<b>Финансово-экономические</b>	<b>Административно-организационные</b>	<b>Производственно-технологические</b>
1) снижение показателей ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности;	1) централизация или децентрализация управления;	1) сбои в производственном цикле;
2) уменьшение инвестиционного потенциала;	2) смена организационной структуры предприятия;	2) необходимость оперативных нововведений и техническое обновление;
3) угроза ликвидации предприятия;	3) вынужденное усиление контроля;	3) необходимость переориентации на другую технологию производства;
4) изменения в процессах движения наличных, выплаты дивидендов, эмиссии акций.	4) снижение эффективности аппарата управления;	4) насущная потребность закупки патентов и лицензий;
	5) вынужденные коррективы в стратегическом планировании;	5) увеличение объемов нехватки изготовленной продукции тому подобное.
	6) необходимость принимать нестандартные управленческие решения и т.п.	
<b>Ресурсные</b>	<b>Рыночные</b>	<b>Социально-психологические</b>
1) сбои в процессах поставки и материальном обеспечении;	1) сбои в процессах «снабжение – сбыт»;	1) изменения в политике мотивировка работников;
2) вынужденная информационная «перегрузка» - или наоборот – недостаток необходимых данных;	2) уменьшение рыночной доли и изменение конъюнктуры рынка;	2) «угнетение» или наоборот - активизация социальной ответственности;
3) изменения в коммуникационных процессах; текучесть кадров и т.п.	3) ослабление уровня конкурентоспособности;	3) не системность характера корпоративной культуры;
	4) изменения в рекламно-маркетинговой политике;	4) нестабильность социально-психологического климата и т.д.
	5) уменьшение количества зарубежных контрагентов и т.п.	

Содержание механизма антикризисного управления предприятием заключается в его способности в процессе нарастания кризиса восстанавливать эффективную деятельность предприятия как микроэкономической системы на основе самоорганизации, поддержания внутреннего стабильного состояния и динамического внешнего окружения.

Использование механизма антикризисного управления предприятием должно основываться на ситуационном подходе к управлению. Практическое применение ситуационного подхода в процессе использования механизма антикризисного управления предполагает [1]:

- знание теоретических основ и инструментов антикризисного управления;
- критическую оценку концепций и методик, определение сильных и слабых аспектов, положительных и отрицательных последствий его применения;
- правильное понимание и интерпретацию ситуации конкретного объекта исследования предприятия, оказавшегося в кризисном состоянии, то есть определение наиболее важных факторов возникновения и развития кризиса в данной уникальной социально-экономической системе, поиск наиболее чувствительных элементов системы, способных вернуть его к стабильному состоянию;
- разработку приемов работы, методов исследования, инструментов управления с учетом специфики конкретной ситуации для обеспечения достижения целей и задач антикризисного управления в кратчайшие сроки и с наименьшими потерями, т.е. наиболее эффективно.

В общем виде антикризисное финансовое управление — это система приемов и методов управления финансами, направленная на предупреждение финансового кризиса и банкротства предприятия. Основные антикризисные инструменты, определенные экспертным путем: инновационная, инвестиционная, маркетинговая и кадровая политика предприятия.

Обобщая рассмотренное выше, можно выделить сущностные признаки кризиса на уровне предприятия, которые указаны ниже.

Кризис отражает сущность и характер противоречий, накопленных в пределах хозяйственной системы и требующих своего разрешения для обеспечения дальнейшего



функционирования или развития системы. Степень обострения существующих противоречий обуславливает стадию кризиса, его продолжительность, характер последствий и т.д.

Кризис является объективным экономическим процессом, основу которого формируют тенденции развития отдельных видов деятельности предприятия, его отдельных управленческих подсистем.

Антикризисное управление предприятием – это такой тип управления, который направлен на выявление признаков кризисных явлений и создание соответствующих предпосылок для их своевременного предотвращения, ослабления и преодоления в целях обеспечения жизнедеятельности субъекта хозяйствования, недопущения ситуации возникновения его банкротства.

Антикризисная стратегия управления предприятием предусматривает:

- превентивные меры по предупреждению кризиса;
- противодействие кризисным явлениям, замедление их процессов;
- стабилизация ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов на основе заранее разработанных мер антикризисного управления;
- постепенный выход из кризиса;
- устранение последствий кризиса.

Ключевым инструментом антикризисного управления является санация. Это система финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых и социальных мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, ликвидности, прибыльности, конкурентоспособности и рентабельности предприятия-должника в долгосрочном периоде. То есть санация – это совокупность всех возможных мер, которые способны привести предприятие к финансовому оздоровлению.

*Выводы по проведенному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Разработка и реализация мер по устранению предприятием негативных последствий финансового кризиса на каждом предприятии носит индивидуальный характер и направлена на дальнейшую стабилизацию качественных структурных преобразований его финансовой деятельности.

Для формирования стратегий развития предприятия необходимо полностью сосредоточиться на разработке следующих организационно-экономических мер:

1. Совершенствование законодательной и нормативно-правовой базы по поддержке государством выхода предприятий из кризисных ситуаций;

2. Расширение ассортимента предлагаемой продукции, ее диверсификация и поиск новых рынков сбыта, активное внедрение методов менеджмента и маркетинга на предприятии.

Итак, во-первых, существенным ограничением антикризисного процесса является временные ограничения, то есть имеющееся время для реализации соответствующих мер; во-вторых, антикризисное управление должно быть организовано таким образом, чтобы вероятность нахождения объекта управления в управляемом состоянии в течение цикла управления соответствовала или была выше заданного уровня, т.е. в течение реализации антикризисной программы не должно происходить катастрофического ухудшения ситуации. Разработка методологии антикризисного управления должна базироваться на стратегическом подходе к управлению деятельностью предприятия в целом с учетом особенностей и ограничений, присущих только данному направлению управленческой деятельности.

#### *Список использованных источников*

1. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти / Айвазян З. [Электронный ресурс] / Институт проблем предпринимательства. - 2009-2010.-Режим доступа: [www.iprpoi.ru/article.php?iclarticle—005295](http://www.iprpoi.ru/article.php?iclarticle—005295)

2. Ковальчук Ю. Промышленность ДНР: трудный путь восстановления / Ковальчук Ю. [Электронный ресурс] / Информационное агентство «Антифашист». – 2019. - Режим доступа: <https://antifashist.com/item/promyshlennost-dnr-trudnyj-put-vosstanovleniya.html>

3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: науч. докл. / под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы; ГУ «Ин-т эконом. исслед.». - Донецк, 2017. - 84 с.