

УДК 338.2    DOI: 10.14451/1.220.155

# Стратегическое антикризисное управление предпринимательскими структурами в современных условиях

© 2023 **Финошкин Олег Владиславович**

Высшее экономическое образование по специальности «Национальная экономика».

Уральский государственный экономический университет.

Генеральный директор ООО «Русбилдинг». Россия, Екатеринбург.

E-mail: tspekb@yandex.ru

**Ключевые слова:** развитие экономики, антикризисное управление, предпринимательские структуры, санкционная политика, инвестиции, инновации.

Стратегия развития предпринимательских структур, находящихся под влиянием кризисных факторов, требует создания соответствующей системы антикризисного управления, функциональность и развитие которой максимальным образом бы снижали негативные последствия влияния кризисных факторов на предпринимательскую деятельность и, в случае экономического кризиса циклического типа обеспечивали возможности экономического роста в каждый послекризисный период. Блок управления (или управленческий блок), берущий на себя в предпринимательской структуре решение вопросов роста экономической устойчивости, а также ее поддержание и обеспечение, является одним из важнейших элементов системы. Только основанное на применении новейших технологий и росте персональной ответственности за принятие решений по управлению тесное сотрудничество участников рынка инновационной экономики способно снизить влияние на ее субъектов общих кризисных явлений. При его же отсутствии прогнозируется вызванное факторами экономического кризиса ухудшение ситуации, с возможным ростом макроэкономической нестабильности и снижением деловой активности до уровня социальных и экономических потрясений катастрофического порядка, вплоть до потери технологического суверенитета и разрушения функциональности основных общественных структур.

В данном исследовании предлагается методика оценки влияния регионального социально-экономического положения, с учетом влияния кризисных факторов, на уровень экономической устойчивости и ее развития, через определение учитывающего ряд объединенных индикаторных групп общего комплексного показателя (КП).

Создание комплексного показателя, произведенное на базе укрупненных групп индикаторов, оценивающего влияние на развитие интегрированной экономической устойчивости социально-экономического положения конкретного региона или территории, автором данного исследования полагается эффективным и необходимым к рассмотрению [10, с. 63].

Укрупнение групп индикаторов, через оценку значимости каждого из них, позволяет, на основе применения ранжирования, сформировать общую матрицу распределения. Формирование групп индикаторов осуществляется только среди сопоставимых по значимости показателей с учетом их корреляционных изменений за крайний десятилетний период, в соответствии с тенденциями развития сектора предпринимательской деятельности Российской Федерации.

Значимость каждой конкретной группы индикаторов в оценке уровня устойчивости предпринимательских структур отражается количеством присвоенных баллов. В виде отдельных структурных элементов, рассматриваемых, по

умолчанию, равными с позиции влияния на объект исследования, соответственно может быть рассмотрен и каждый взятый отдельно индикатор. Только размещенные в открытой печати статистические данные, поддающиеся верификации, из государственных и корпоративных источников информации официального статуса имеют право быть основой для расчета и формирования индикаторов [2, с. 208].

Структура КП оценки влияния социально-экономического положения региона или территории на формирование и развитие интегрированной экономической устойчивости предпринимательских структур представлена в данных таблицы 1.

**Таблица 1.** Структура КП оценки влияния социально-экономического положения экономической устойчивости предпринимательских структур.

Формирующие группу структурные индикаторы	Бальная оценка ранжирования
1. Работа с инвестициями в регионе	100
- инвестиционная привлекательность	20
- инвестиционный потенциал	20
- инвестиционный риск	20
- плановые государственные инвестиции соответствующие программам развития	20
- другие показатели работы с инвестициями	20
2. Уровень развития инфраструктуры и ее обеспечения	100
- обеспечение общественной инфраструктуры отдельными элементами	20
- обеспечение производственной инфраструктуры отдельными элементами	20
- соответствие инфраструктуры требованиям предпринимательских структур	20
- использование при разработке объектов инфраструктуры инновационных технологий	20
- другие показатели обеспечения инфраструктуры	20
3. Брендирование и имидж региона	100
- медийная активность (упоминания региона в СМИ)	20
- известность бренда региона	20
- образ региона в виртуальной среде	20
- оценка уровня развития имиджа и брендирования от лица экспертов	20
- другие показатели	20
4. Перспективы формирования внутренних партнёрских связей в регионе	100
- наличие и доступность участия в процессе региональных кластерных структур	25
- наличие и доступность участия в процессе региональных сетевых структур	25
- другие формы регионального сотрудничества	25

Продолжение на следующей странице

**Таблица 1.** Структура КП оценки влияния социально-экономического положения экономической устойчивости предпринимательских структур. (Продолжение таблицы)

- другие показатели	25
5. Поддержка государства, стимуляция развития предпринимательского сектора (баллы начисляются пропорционально используемым мерам господдержки)	50
6. Госрегулирование и контроль за развитием предпринимательского сектора (баллы начисляются пропорционально используемым мерам регулирования и контроля)	50
7. Развитие системы подготовки кадров (баллы начисляются соответственно уровню подготовки кадров по профильным специальностям и профессиям)	25
8. Естественные региональные условия (баллы начисляются соответственно условиям региона, важным для конкретной ПС)	25

Уровень социально-экономического развития региона или территории является одним из определяющих факторов высокой значимости в обеспечении и развитии экономической устойчивости функционирующих в пределах региона или территории предпринимательских структур – вытекает из предъявленного выше анализа. С ролью основы определяющего характера при обосновании и принятии решения о формировании бизнес-структуры или развития уже действующего бизнеса, комплексная оценка уровня регионального развития справится со всей возможной эффективностью [12, с. 249].

Следует учесть, что вопросы роста экономической устойчивости предприятия, и ее поддержания как в условиях стабильности, так при наступлении периодов кризисного влияния, главным образом лежат в области адекватности, своевременности и качества решений управления в осуществлении предпринимательской деятельности, а не только в обеспеченности инфраструктуры региона и его потенциальных производственных и финансовых возможностях.

Кроме ряда вызывающих негативные последствия внешне-факторных влияний на обеспечение экономической устойчивости интегрированного характера с позиции непосредственного определения и выбора фактических организационно-экономических схем и методик и инструментов эффективного управления, нацеленных на рост степени устойчивости, оказывают влияние и, так называемые, факторы внешней среды.

Отечественные исследователи, в соответствии с классическими представлениями, в большинстве своем предлагают рассматривать формируемые в организациях направления и категории с параметрами, корректируемыми на основании результатов проведения оценочных действий определенного характера [1, с. 208].

К подобным подходам относится: политика управления финансами организации, осуществляющая воздействие на степень финансовой устойчивости, кадровая политика, осуществляющая воздействие на степень устойчивости обеспечения предприятия кадрами, практика персональных кадровых стажировок, осуществляющая воздействие на степень устойчивости человеческих ресурсов, система разрешения конфликтов внутри рабочих групп и коллективов, осуществляющая воздействие на степень устойчивости культуры организации и другие.

Слабость данного подхода в оценке именно интегрированной экономической устойчивости, как считает представленное исследование, в том, что, не обладая комплексностью, он скорее оценивает воздействие на ее составные части, чем позволяет оценить влияние факторов внутренней среды в суммарной совокупности, и не удовлетворяет потребность в разработке и предложении в вопросе оценки степени влияния на состояние экономической устойчивости факторов внутренней среды новых подходов. Данное исследование предлагает осуществлять подобного рода оценку, основываясь на определенных характеристиках воздействия на устой-

чивость укрупненных и более сложных групп факторов, используя [5, с. 59]:

- стратегическое управление при определении и разработке общих корпоративных стратегий, предполагающих последующее за воздействием проявлений кризисных факторов различной сути, продолжительности и вида непосредственного влияния, ухудшение общих параметров, учитывающих не только стабильные и положительные статусы рынка и устойчивое влияние внешней среды, в том числе государства, но и на периоды ярко выраженного кризиса;
- наличие основного фактора внутреннего свойства, содействующего или ставящего препоны росту экономической устойчивости в кризисных условиях – компетенций экономического профессионального поведения субъекта предпринимательской деятельности, как части общей предпринимательской способности, универсально применимого характера;
- наличие и степень обеспечения интеллектуальной собственностью, как современным видом основных активов большинства организаций и предприятий, позволяющей даже в условиях кризиса, характеризующегося особой продолжительностью, обеспечить устойчивость экономических процессов предпринимательской деятельности на высоком и эффективном уровне.

Основные, ориентированные в условиях кризисного влияния на рост, степени интегрированной экономической устойчивости предпринимательской структуры стратегии:

1. Стратегия сохранения существующего уровня экономической устойчивости за счет обеспечения стабильности бизнес-процессов.
2. Стратегия выхода с рынка и ликвидации существующего бизнеса в связи с рядом причин объективного характера.
3. Стратегия ускоренного роста уровня экономической устойчивости за счет повышенного спроса на реализуемые товары и услуги.
4. Стратегия роста за счет использования «преимуществ» последствий кризисных явлений.

5. Стратегия диверсификация продукции / услуг как основа для адаптации к изменяющимся кризисным условиям.
6. Стратегия диверсификация логистической деятельности и поиск новых рынков сбыта.
7. Стратегия модернизации и организационных изменений совокупности элементов внутренней среды и иерархии управления предпринимательских структур.

Прямые и обратные связи, продемонстрированные выше, отражают зеркальную сущность ряда антикризисных стратегий, представленных ранее.

Следует отметить зеркальность управленческих действий, чьи подходы к экономическому ведению предпринимательских структур являются диаметрально противоположными наиболее наглядным образом [8, с. 112]:

- полный уход с рынка, предполагающий альтернативную потреблению и сбережению стратегию экономического поведения в виде инвестиций освободившихся активов в новые бизнесы и продолжение функционирования на рынке в докризисной конфигурации за счет достигнутых ранее запасов роста, внутриотраслевого и/или регионального партнерского взаимодействия, а также использования стимулирующей господдержки;
- подходы к диверсификации производственно-хозяйственной деятельности, могут быть синхронизированы в соответствии с создавшимися рыночными условиями, избежав необязательного полного противоречия;
- дифференцированная совокупная стратегия роста, основывающаяся на формировании стратегических преимуществ в посткризисный период, сопровождающийся согласно потребностям и мерам государственного регулирования, господдержки и других факторов внешней среды, изменением инструментов управления, и она же непосредственно в условиях кризисных явлений.

Программа создания и развития профессиональных компетенций субъекта предпринима-

тельской деятельности в отношении его экономического поведения, соответствующего процессу обеспечения интегрированной экономической устойчивости:

1. Формирование методики обоснования профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности
2. Формирование системы количественной оценки профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности
3. Оценка уровня сформированности профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности в условиях стабильного рынка
4. Разработка комплекса мер по развитию профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности в условиях стабильного рынка
5. Управление изменениями в контексте обеспечения профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности в условиях кризиса
6. Оценка уровня сформированности профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности в условиях кризиса
7. Контроль и мониторинг уровня сформированности профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности
8. Разработка комплекса мер по обеспечению сохранения профессиональных компетенций экономического поведения конкретного субъекта предпринимательской деятельности в условиях кризиса

В данном исследовании предлагается к рассмотрению разбитая на этапы программа создания и развития профессиональных компетенций субъекта предпринимательской деятельности

в отношении его экономического поведения, соответствующего процессу обеспечения интегрированной экономической устойчивости [3, с. 109].

Перечисленные ниже основные ресурсы предпринимательской структуры, используемые при реализации управления максимально рациональным образом, являются необходимым условием эффективного функционирования заявленной программы [7, с. 22]:

- обеспечение финансовыми ресурсами в виде, выходящем за рамки классических пропорций капиталов собственной и заемной формы, вмещающем в себя непрофильные инвестиции, покупку производных финансовых инструментов на рынках ценных бумаг, затраты на существующую структуру организации и управления, финансирование разноуровневых коммерческих проектов, вложения в активы криптовалютного рынка и тому подобное;
- инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности, предполагающее в использовании балансных объектов инфраструктуры максимальную диверсификацию, активную эксплуатацию инструментов лизинга и долгосрочной аренды, применение к отдельным объектам инфраструктуры, в качестве альтернативы затратам на их покупку и обеспечение последующей работы, коллективного использования и тому подобное;
- обеспечение предпринимательской деятельности кадрами, предусматривающее, в противовес сложившимся традициям в управлении персоналом, пересмотр позиций в вопросе обеспечения роста уровня интеллектуального и человеческого капиталов организации, сохранение в условиях роста влияния кризисных факторов персонала и тому подобное;
- другие направления обеспечения интегрированной экономической устойчивости.

Современные подходы к менеджменту создания и развития комплекса нематериальных активов предпринимательской структуры заслуживают отдельного внимания, играя важнейшую роль в условиях кризисных влияний сегодняшних

реалий в обеспечении интегрированной экономической устойчивости предпринимательских структур [13, с. 148].

Пропорциональное соотношение между объемами средств, выделяемых бизнесом и средств, принадлежащих государству, является важным вопросом в производстве оценки степени интегрированной экономической устойчивости. В данном исследовании выделены схематические гипотетические варианты распределения этих пропорций [11, с. 235]:

- сценарий № 1 – государственное финансирование имеет преобладающий объем в сравнении с инвестициями предпринимательских структур;
- сценарий № 2 – государственное финансирование и средства, выделяемые предпринимательской структурой, находятся в относительном равенстве;
- сценарий № 3 – размер инвестиций предпринимательских структур преобладает над объемом государственного финансирования.

Кроме управления в условиях развития кризисных явлений экономической устойчивостью предпринимательских структур стратегического уровня рассмотренные сценарии экономического финансирования проектной деятельности на основе ГЧП предполагают разработку набора рекомендательных мер и организационных решений так же и уровня системной операционной тактики. Разрабатывая соответствующий набор рекомендательных мер и организационных решений, следует учитывать, что важность предпочтительности выбора того или иного из рассмотренных сценариев в свою очередь также находится в зависимости множества факторов.

Стоит в обязательном порядке отметить современные тенденции развития рынка, для которого мы рассматриваем вопрос обеспечения интегрированной экономической устойчивости разработок ГЧП с участием предпринимательских структур. К ним относятся [4, с. 45]:

- применение стратегического планирования экономики регионов и комплексного подхода

к развитию территорий при расширении практики многосторонних форматов усложненных категорий организации ГЧП, в том числе осуществление разработок ГЧП в сетевых структурах и кластерных образованиях;

- целесообразность, с позиции обеспечения эффективности вложений и необходимости достижения экономической устойчивости на заданном уровне, влияющих на интересы предпринимательских структур, стимулирования проектов ГЧП, региональных и/или муниципальных адресных программ поддержки при участии органов управления;
- необходимость, при осуществлении разработок ГЧП как для осуществления непосредственных строительных, ремонтных и других видов работ, так и для управления проектной деятельностью в условиях кризисных ситуаций, широкого практического применения инновационных материалов и технологий, систем информационной коммуникации, цифровых сервисов и платформ;
- развитие систем, обеспечивающих бизнес-процессы внешних и внутренних характеров, виртуализацией. Создание пространств виртуального цифрового формата, применение в реализации пост-проектной стадии проектов ГЧП виртуальных бизнес-инструментов, использование на различных ступенях жизненного цикла проектов ГЧП цифрового маркетинга и тому подобное.

Согласно данному исследованию, эффективное повышение степени интегрированной экономической устойчивости предпринимательских структур и эффективность реализации разработок ГЧП, в стратегической перспективе будет осуществляться благодаря применению вышеперечисленных направлений [6, с. 113].

В отсутствии четко определенных взаимосвязей кризисных ситуаций экономического характера с другими характеризующимися повышенным риском ситуациями на различных уровнях социума в общем и в социально-экономической системе, в частности, определение, выбор и разработка решений по снижению негативно-

го влияния кризисных факторов осуществлять оптимальным образом крайне затруднительно. Коронавирусная инфекция и вызванные ей последствия, например, явились наглядным примером высокой степени зависимости состояния национальных экономических систем от степени воздействия угрозы на национальные системы здравоохранения, с последующим оказанием влияния и на общемировой уровень экономических систем.

Вместе с тем, что находит подтверждение в мировой практике, в исторически описанных кризисных ситуациях и условиях их развития, экономический кризис — это система, учитывающая больше количество факторов, имеющая устроенную сложным образом общую структуру, предполагающую для исследователя наличие с внешней средой не всегда очевидных взаимных и обратных связей, а также внутреннюю структуру, состоящую из большого числа

компонент [9, с. 52].

В целях обеспечения высокого уровня экономической устойчивости, как в условиях рыночного взаимодействия устоявшегося характера, так и в условиях появления угроз и форм кризисных влияний и вызываемой ими нестабильности, каждое предприятие или бизнес-структура должны направить соответствующие усилия на создание и последующее развитие собственной системы управления адаптивного свойства и назначения.

Выявить основные характеристики экономической устойчивости с позиции обратных реакций и взаимных действий с другими видами устойчивости, на основе классификационных критериев, систематизированных в группы, в контексте входящих в структуру предпринимательской деятельности подвидов и внутренних элементов, представляется важной методологической задачей, подтверждаемой выводами данного исследования.

### Библиографический список

1. Бражникова Л. Н. Симбиоз антикризисного управления и стратегического планирования как инструмент устойчивого развития промышленных предприятий // Сборник научных работ серии «Экономика». — 2022. — С. 202–211.
2. Е. А. Лебеденко Е. А. К. Кластерный анализ как инструмент оценки стратегического развития предпринимательских структур пищевой промышленности // Торговля и рынок. — 2021. — Т. 1, 4 (60). — С. 204–212.
3. Корнилова Э. С. Типы и виды стратегического планирования развития производственных предпринимательских структур // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2022. — 3 (60). — С. 104–112.
4. Пак О. А. Типы и виды стратегического планирования производительности труда в контексте обеспечения развития предпринимательских структур // Экономика и социум: современные модели развития. — 2020. — Т. 10, 1 (27). — С. 41–48.
5. Попова Н. И., Ерыгина Л. В., Шапорова З. Е. Актуальность применения инструментов стратегического контроллинга в антикризисном управлении в корпорациях холдингового типа // Социально-экономический и гуманитарный журнал. — 2021. — 4 (22). — С. 50–62.
6. Протасов В. В., Воротынцева А. А. Особенности стратегических инновационных решений в антикризисном управлении // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2021. — 10 (52). — С. 112–115.
7. Стрелянская И. А. Механизм разработки и выбора стратегических целей формирования экономического потенциала предпринимательской структуры // Менеджер. — 2022. — 1 (99). — С. 19–24.
8. Стрелянская И. А. Определение стратегического управления предпринимательской структурой // Вестник ВУиТ. — 2021. — № 10. — С. 111–114.
9. Теплова Л. В., Иголкина Т. Н., Богатырева Ю. Ф. Совершенствование антикризисного управления в целях обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2020. — 1 (80). — С. 47–57.
10. Трофимова Н. Н. Стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период пандемии COVID-19 // Вестник университета. — 2020. — № 11. — С. 59–66.
11. Тхор С. А. Направления реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур // Торговля и рынок. — 2021. — 2 (58). — С. 232–238.
12. Тхор С. А. Формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур: цели, задачи, принципы // Торговля и рынок. — 2021. — 1 (57). — С. 244–254.
13. Тхор С. А., Германчук А. Н. Механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур // Торговля и рынок. — 2022. — 3 (63). — С. 144–152.