

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики  
Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*



**Тхор Сергей Алексеевич**

**АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой  
степени доктора экономических наук

Донецк – 2022

Работа выполнена в Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк

Научный консультант: доктор экономических наук, доцент  
**Германчук Алла Николаевна**

Официальные оппоненты: **Половян Алексей Владимирович**,  
доктор экономических наук, доцент,  
Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики, Министр экономического развития

**Петрушевский Юрий Люцианович**,  
доктор экономических наук, профессор  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»,  
заведующий кафедрой учета и аудита

**Иванов Михаил Федорович**,  
доктор экономических наук, доцент,  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,  
заведующий кафедрой менеджмента строительных организаций

Ведущая организация: Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики «**Луганский государственный аграрный университет**»

Защита состоится «04» октября 2022 г. в 11<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 01.004.01 при ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283050, г. Донецк, ул. Щорса, 31, ауд. 1222, тел: +38(062)337-41-57, e-mail: dissovet@donnuet.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.ru>).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
Д 01.004.01, д.э.н., доцент



А.Н. Германчук

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современное состояние развития экономики Донецкой Народной Республики характеризуется динамичными процессами в экономике, высокой степенью неопределенности и риска, политической нестабильностью, неблагоприятным инвестиционным климатом, масштабными социальными потрясениями, неэффективной фискальной политикой и другими макроэкономическими факторами, что ведет к возникновению кризисных ситуаций. Наступление кризиса сопровождается сложными структурными диспропорциями, которые препятствуют нормальному функционированию предпринимательских структур, наносят ущерб репутации и грозит прекращением их существования, а неспособность выполнять основные функции и задачи в области антикризисного управления предприятия обычно приводит к относительному увеличению затрат, ухудшению качества продукции, сокращению количества новых инноваций и высокому риску.

Отсутствие на многих предприятиях эффективной антикризисной политики, адекватной требованиям изменяющейся рыночной среды и направленной на обеспечение стабильного и успешного хозяйствования, актуализирует проблему совершенствования и развития научно-методических подходов и инструментария разработки и реализации антикризисной стратегии, реализация которой будет способствовать повышению эффективности функционирования и социально-экономическому развитию предпринимательских структур.

**Степень разработанности проблемы.** Изучением кризисов, рисков и неопределенности занимались такие отечественные и зарубежные авторы, как В. Акимов, Дж.Акерлоф, Б. Браун, С. Глазьев, Р. Гринберг, Н. Дадыка, И.Данилин, Е. Демидова, В. Демидовец, Дж. Кларк, Г. Клейнер, С. Кован, М.Кубарь, Д. Манушин, В. Мау, Ф. Найт, В. Нестеренко, Б. Порфирьев, Л.Соете, М. Туган-Барановский, А. Херман, С. Фриман, Ю. Яковец. Общетеоретические и концептуальные вопросы антикризисного управления рассматривали С.Анина, Е. Ю. Давыдова, Н. Ермашкевич, К. Глухов, П. Голованов, М. Иванов, Э. Коротков, А. Куликова, С. Овсянников, О. Патласов, Ю. Петрушевский, А. Половян, Е. Поносова, Ж. Саркисян, О. Сергиенко, И. Соловьев, М. Тихонова.

Вопросам разработки антикризисной стратегии посвящены работы А.Горшенина, Ю. Забалуева, В. Лукашкиной, М. Лукашовой, С. Кузнецова, Н. Куликова, В. Негреевой, Л. Никифоровой, М. Мальцевой, А. Нестеровой, Д. Ряховского, А. Смолякова, М. Струкова, С. Цурикова. Исследование влияния инноваций на антикризисное управление предприятиями отражены в работах Д. Арчибуги, Дж. Бессанта, А. Брема, В. Гайда, В. Заплатинского, П. Нилунда, М. КонстантINESКУ, М. Френца, М. Хубецовой, Й. Шумпетера.

Однако, несмотря на значительное количество теоретических и практических исследований, проблема разработки эффективных антикризисных стратегий по-прежнему остается одной из самых

существенных в силу роста неопределенности и непредсказуемости внешней среды, несовершенства существующих методических рекомендаций по диагностированию и оценке уровня кризисного состояния, недостатка теоретико-методические разработки по выбору, формированию и реализации антикризисной стратегии, что подтверждает актуальность работы и определяет ее цель и задачи.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию антикризисных стратегий развития предпринимательских структур.

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы и решены следующие задачи:

развить теоретический базис проявления кризисов в деятельности предпринимательских структур;

обосновать специфику, детерминанты и условия формирования антикризисной стратегии;

разработать концептуальные основы формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур;

рассмотреть современные тенденции развития предпринимательских структур в современных условиях

определить факторы развития предпринимательских структур в кризисных условиях;

обосновать роль инноваций в формировании антикризисных стратегий предпринимательских структур;

оценить влияние внешнего окружения на деятельность предпринимательских структур;

оценить кризисоустойчивость предпринимательских структур с использованием сложно-структурированной системы индикаторов;

разработать структурно-логическую модель формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур;

обосновать концептуальную модель динамической эффективности в деятельности предпринимательских структур;

разработать когнитивную модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур;

обосновать модель формирования антикризисных компетенций в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии;

сформировать стратегический набор антикризисных стратегий предпринимательских структур;

предложить оптимальную стратегию поведения предпринимательских структур на основе теории игр в кризисных условиях;

разработать организационный механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур.

**Объектом исследования** является процесс формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур в современных условиях.

**Предметом исследования** выступают теоретические, методологические и прикладные положения по формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур в современных условиях.

Диссертация выполнена в соответствии с Паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства) в части пунктов 8.1. Развитие методологии и теории предпринимательства; разработка методики организации предпринимательской деятельности в различных формах предпринимательства; 8.12. Стратегическое планирование и прогнозирование в предпринимательской деятельности; 8.21. Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур.

**Научная новизна полученных результатов** состоит в разработке концептуальных и теоретико-методологических положений по разработке антикризисной стратегии развития предпринимательских структур в условиях риска. Наиболее значимые результаты, характеризующиеся новизной, заключаются в следующем:

*впервые:*

разработана концептуальная модель динамической эффективности деятельности предпринимательских структур при формировании антикризисной стратегии с использованием современных инноваций и цифровых трансформаций бизнеса, основанная на систематизации особенностей, требований и условий разработки антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, обеспечивающая успешное функционирование за счет антикризисных компетенций, антикризисных инноваций, кризисной устойчивости и кризис-адаптации, что позволит обеспечить достижение долгосрочных целей предприятия с учетом влияния непредсказуемости внешней среды;

предложен ситуационно-матричный подход к разработке антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, основанный на использовании матричного инструментария на корпоративном, бизнес- и функциональном уровне, что позволит обеспечить комплексный подход при разработке антикризисных мероприятий в зависимости от сложившейся кризисной ситуации;

представлен методический подход к моделированию сценариев развития кризисных ситуаций, особенность которого состоит в использовании нечеткого когнитивного моделирования для определения базовых факторов обеспечения кризисоустойчивости, определении взаимосвязи между ними и построении когнитивной карты, идентификации силы влияния и определения характера связи между взаимосвязанными факторами;

*усовершенствовано:*

концептуальный подход к формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, который в отличие от существующих, направлен на создание потенциала кризисоустойчивости, обеспечивающего комплексное использование ресурсов, возможностей и

соответствующего инструментария для обеспечения стабильного положения предприятия на рынке;

сложно-структурированная система индикаторов оценки кризисоустойчивости предпринимательских структур, которая, в отличие от существующих, дополнена показателями рыночной устойчивости, что позволит диагностировать возникновение кризисных ситуаций на ранних этапах их возникновения;

компетентностный подход к разработке антикризисной стратегии предпринимательской структуры, который в отличие от существующих основан на учете поведенческих характеристик антикризисного менеджера (власть, управление информацией, процесс принятия решений, время) и сочетает профессиональную, функциональную, информационную и коммуникативную компетентности, что позволит обеспечить применение антикризисных компетенций на всех этапах процесса разработки антикризисной стратегии;

научно-методологический подход к выбору оптимальных стратегий развития предпринимательских структур на основе игры с природой в кризисных условиях, отличающийся использованием трехмерной платежной матрицы игры с разумным противником, платежной матрицы игры с природой и платежной матрицы игры разумного противника с природой;

научно-методический подход к оценке кризисоустойчивости предпринимательских структур, который в отличие от существующих объединяет взаимосвязанные процедуры статической и динамической оценки внешних и внутренних кризисных факторов, что позволяет выявить возможности и риски стабильного функционирования предпринимательских структур в долгосрочной перспективе;

*получило дальнейшее развитие:*

теоретическая конструкция категории «кризис», сочетающая системные характеристики данного понятия (причины, симптомы, факторы, проявления, индикаторы, последствия) как основы для разработки антикризисной стратегии с учетом двойственного характера кризиса;

понятийный аппарат проблемы исследования, в рамках которого уточнены понятия «*антикризисная стратегия*» - комплексная модель действий по предотвращению кризисных ситуаций, ликвидации последствий кризиса, которая основана на положительных и отрицательных эффектах кризиса и направлена на стабилизацию и дальнейшее развитие предпринимательских структур; «*кризисоустойчивость*» - способность к сохранению стабильности бизнеса при неблагоприятном воздействии факторов внешней и внутренней среды и обеспечению гибкого реагирования и адаптации для достижения целей предприятия и возможностей устойчивого развития; «*потенциал кризисоустойчивости*» - совокупность внутренних ресурсов, необходимых и достаточных для эффективного функционирования предприятия; возможностей для обеспечения стабильной работы на рынке; соответствующий инструментарий, необходимый для реализации ресурсов и возможностей;

структурно-функциональная модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур, направленная на всестороннее и своевременное выявление угроз (кризисных ситуаций) устойчивого развития предприятия с целью получения долговременных конкурентных преимуществ;

организационный механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, представляющий собой взаимосвязанную 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.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности исследуемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, разработкой концептуального подхода к формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур в современных условиях.

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке прикладного инструментария, который может быть использован для принятия обоснованных управленческих решений в практической деятельности предпринимательских структур при формировании и реализации антикризисных стратегий. Наиболее существенную практическую ценность имеют следующие научно-прикладные разработки: методика оценки кризисоустойчивости предприятия, методический подход к оценке влияния факторов макроокружения на деятельность предприятия, когнитивная карта формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур, практический инструментарий реализации антикризисных стратегий развития предпринимательских структур.

Работа выполнена в соответствии с комплексным планом научно-исследовательских работ Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», а именно: госбюджетной темы Г-2020-14 «Стратегия развития и диагностика эффективности экономического потенциала предпринимательских структур» в рамках которой выполнено исследование потенциала кризисоустойчивости предпринимательских структур; хоздоговорной темы № 087хт/2021 «Экономическая диагностика стратегического развития деятельности предпринимательских структур в новой экономике» в рамках которой разработан и апробирован методический инструментарий по диагностике кризисных ситуаций в деятельности предпринимательских структур.

Выводы и рекомендации, предложенные в диссертационной работе, утверждены и внедрены в деятельность предпринимательских структур ЛНР и ДНР, в частности Государственного унитарного предприятия «ЛУГАНСКИЙ АВТОДОР» (справка № 17.4/07 от 15.04.2022 г.); ООО «НПФ «Аэромех» (справка № 32 от 15.05.2022 г.); ПАО «Луганск-Нива» (справка №

31/2 от 14.05.2022 г.); ООО «НПП «СТАНДАРТ-ЭНЕРГО» (справка № 8.1/20 от 20.05.2022 г.); ООО «Предприятие производственно-технической комплектации» (справка № 12-2 от 24.05.2022 г.); ООО «Строй-инвест-групп» (справка № 56/3 от 29.05.2022 г.); ФГУП ЛНР «Рынки Луганской народной Республики» «Центральный рынок города Луганска» № ФРЦ/01/2669 (справка от 25.05.2022 г.); ООО «Арония» (справка № 25/05 от 25.05.2022 г.).

Теоретико-методические результаты исследования используются в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего образования ЛНР «Луганский государственный университет имени В. Даля» при преподавании дисциплин «Экономика предпринимательства», «Экономика отраслевых предприятий и организаций», «Антикризисное управление», а также при подготовке магистерских диссертаций студентами направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (справка №153-115-1187/29 от 18.04.2022).

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической основой исследования являются концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов по проблемам предпринимательской деятельности и антикризисного управления. Методологической основой диссертационной работы стала совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные и специальные аналитические методы, позволившие решить поставленные задачи, системно и комплексно исследовать процесс формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур.

Информационной базой исследования являются законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность предпринимательских структур, финансовая и статистическая отчетность и результаты аналитических обследований деятельности предприятий Луганской Народной Республики и Донецкой Народной Республики.

В процессе проведения исследования использовались методы: методы абстракции (для уточнения и упорядочения терминологии в понятийном аппарате); системного анализа и синтеза (при исследовании кризисоустойчивости предпринимательских структур); логического анализа, социологических опросов и экспертной оценки (при оценке рыночной, маркетинговой, технологической и управленческой устойчивости); экономико-математические методы (при анализе экономической и финансовой устойчивости предпринимательских структур); когнитивного моделирования (при разработке когнитивной карты формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур); метод экономико-математического моделирования (для определения прогнозных значений влияния факторов макроокружения на деятельности предпринимательских структур); графический метод и построение аналитических таблиц – для наглядного изображения и структурированного предоставления информации, полученной по результатам теоретических и практических положений диссертационной работы. Обработка данных осуществлялась с использованием современных информационных технологий.



**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

- теоретическая конструкция категории «кризис»;
- концептуальная модель динамической эффективности деятельности предпринимательских структур при формировании антикризисной стратегии;
- концептуальные основы формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур;
- ситуационно-матричный подход к разработке антикризисной стратегии развития предпринимательских структур;
- сложно-структурированная система индикаторов оценки кризисоустойчивости предпринимательских структур;
- компетентностный подход к разработке антикризисной стратегии предпринимательской структуры;
- научно-методологический подход к выбору оптимальных стратегий развития предпринимательских структур на основе игры с природой в кризисных условиях;
- научно-методический подход к оценке кризисоустойчивости предпринимательских структур;
- понятийный аппарат проблемы исследования, в рамках которого уточнены понятия «антикризисная стратегия»; «кризисоустойчивость»; «потенциал кризисоустойчивости»;
- структурно-функциональная модель формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур;
- организационный механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур;
- методический подход к моделированию сценариев развития кризисных ситуаций.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Диссертационная работа является результатом самостоятельных научных исследований автора. Сформулированные и обоснованные в диссертационной работе научные положения, выводы и рекомендации получены автором самостоятельно на основании всестороннего исследования процесса формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур. Вклад автора в коллективно опубликованные работы конкретизирован в списке публикаций. Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на 10-ти научно-практических конференциях разного уровня, основными из которых являются: «Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования», (г. Курск, 2021 г.); «Приоритеты современной науки: актуальные исследования и направления» (г. Москва, 2021 г.); «Современные социально-экономические процессы: проблемы, тенденции, перспективы развития» (г. Петрозаводск, 2021 г.); «Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2021 г.); «Актуальные вопросы экономики в современных условиях» (г. Нальчик, 2022 г.); «Формирование финансово-экономических условий инновационного развития» (г. Челябинск, 2022 г.); «Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние,

перспективы» (г. Волгоград, 2022 г.).

**Публикации.** По результатам исследования опубликовано 38 работ, в том числе 3 монографии, из которых одна личная, 20 статей в рецензируемых научных изданиях, 5 статей в прочих изданиях, 10 трудов апробационного характера. Общий объем публикаций – 47,2 печ. л., из которых 32,4 печ. л. принадлежат лично автору.

**Структура диссертационной работы** определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения определенных автором задач исследования. Диссертация состоит из введения, пяти разделов, заключения, списка литературы, содержащего 358 наименований, и приложений (объемом 48 страниц). Общий объем диссертации составляет 395 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность и степень разработанности темы диссертации, определены цель, задачи, объект, предмет, методы и информационная база исследования, сформулирована научная новизна, раскрыты теоретическое и практическое значение полученных результатов, связь работы с научными темами, представлены данные апробации результатов исследования, основные публикации и структура диссертации.

В первом разделе диссертации **«Теоретические основы формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур»** рассмотрен теоретический базис проявления кризисов в деятельности предпринимательских структур; обоснована специфика, детерминанты и условия формирования антикризисной стратегии; разработаны концептуальные основы формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур.

Необходимость формирования антикризисной стратегии связана с часто возникающими кризисами в деятельности предпринимательских структур. В экономической литературе взгляды на кризис предприятия различные как относительно его сущности, так и относительно происхождения, развития и последствий. Различия можно объяснить, как фрагментарностью к рассмотрению кризисных явлений, так и разными подходами к их трактовке. Но при этом, в изучении проблематики кризисов большое значение имеет их двойственный характер, поскольку с одной стороны кризис является деструктивным процессом, угрожающим стабильному существованию предпринимательских структур, а с другой является конструктивным – поскольку формирует предпосылки для их перехода на качественно иной уровень развития (рис. 1).

Кризис не только угрожает устойчивому положению предприятия, но и создает дополнительные возможности активизации предпринимательской деятельности, обеспечивающие развитие предпринимательских структур в сложных условиях.

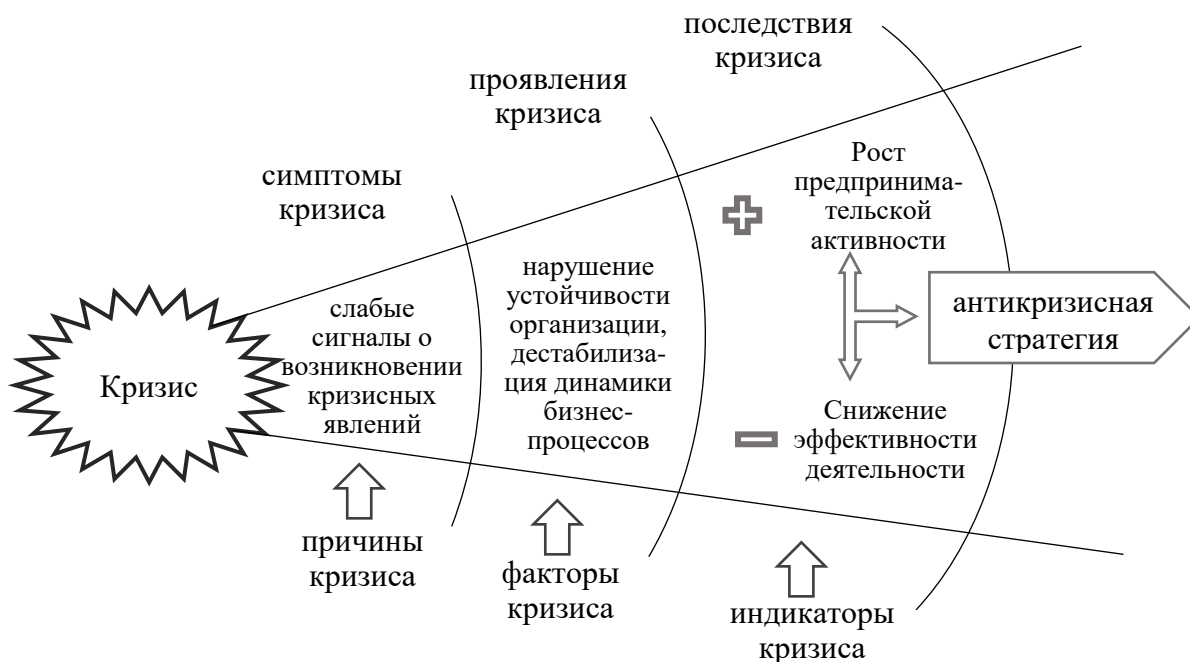


Рисунок 1 – Теоретическая конструкция категории «кризис»

Для своевременного предупреждения возникновения кризисных ситуаций и преодоления последствий их негативного воздействия на деятельность предприятий необходима разработка антикризисной стратегии, направленной на выявление слабых сигналов угрозы устойчивому состоянию и избегание кризисных ситуаций, своевременное реагирование на возможные кризисные явления, разработку мер по предупреждению деструктивного воздействия внешней среды, минимизацию последствий кризиса, а также определение возможных направлений развития предприятий для выхода из кризисного состояния.

Антикризисная стратегия имеет определенную специфику, обусловленную ее значимостью для стабилизации и развития предпринимательских структур: ограниченный период реализации, ориентация на тщательный поиск и максимальное использование внутренних резервов и ресурсов предприятия; адаптивный характер масштабность последствий. Антикризисная стратегия направлена на выявление источников противоречий в развитии предпринимательских структур и разработку адаптационных мероприятий, направленных на стабилизацию их деятельности. В связи с этим основными условиями ее формирования являются: наличие системы сигнальных показателей, обеспечивающих своевременную диагностику кризисного состояния предприятия и выявление причин его возникновения; быстрая реакция на возможные последствия непредсказуемости и неопределенности внешней среды; поиск новых возможностей для обеспечения динамической устойчивости; прогнозирование тенденций изменений внешней среды.

Формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур требует четкого определения реалистичных характеристик внешних условий их деятельности, то есть ясных в качественном и количественном выражении представлений об источниках

ресурсов, рынках сбыта, конкурентах, экономических предпосылках и ограничениях, что предполагает разработку концептуальных основ формирования антикризисной стратегии (рис. 2).

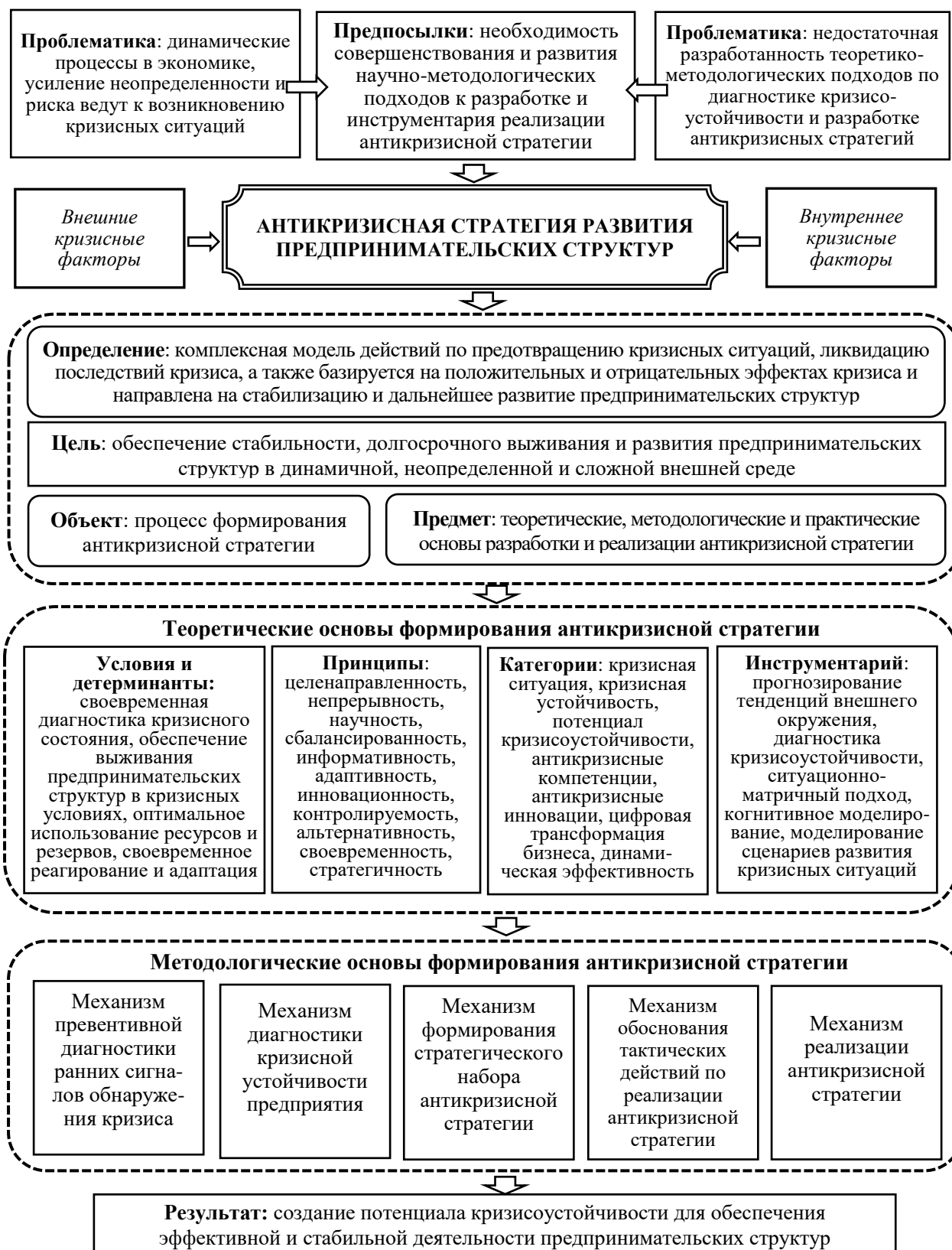


Рисунок 2 – Концептуальный подход к формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур

Во втором разделе **«Методологический базис развития предпринимательских структур»** рассмотрены тенденции развития предпринимательских структур в современных условиях; определены факторы развития предпринимательских структур в кризисных условиях; обоснована роль инноваций в формировании антикризисных стратегий предпринимательских структур.

Развитие предпринимательства оказывает существенное влияние на структурные сдвиги в экономике; способствует эффективному использованию всех видов ресурсов; создает соответствующую среду для развития конкуренции в предпринимательской деятельности; обеспечивает сильнодействующие стимулы к инновационным процессам и производительному труду. Новые требования к деятельности предпринимательских структур, связанные с интенсивными темпами развития современных рынков, активным внедрением современных информационно-коммуникационных технологий, необходимостью оперативного реагирования на вызовы внешнего конкурентного окружения, обуславливают необходимость выявления основных требований к функционированию предпринимательских структур и формирования ключевых императивов для разработки эффективной антикризисной стратегии.

Формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур требует четкого определения реалистичных характеристик внешних условий их деятельности и оценки внутренних возможностей, обеспечивающих адекватное реагирование на возникающие кризисные ситуации. Факторы внешней и внутренней среды оказывают существенное влияние на развитие предпринимательских структур, что проявляется в изменении конъюнктуры рынка, обострении конкуренции, большом количестве финансово несостоятельных предприятий, низкой способности к обеспечению высоких результатов хозяйственной деятельности, которые несут серьезные угрозы дальнейшему функционированию субъектов хозяйствования. Именно поэтому, в таких условиях, деятельность предприятия должна быть направлена на выявление и своевременную диагностику кризисных ситуаций и нивелирование последствий кризиса.

Снижению негативных последствий кризисных явлений, проявляющихся в нарушении стабильного состояния предприятия, способствует укрепление кризисоустойчивости, которая рассматривается как способность к сохранению стабильности бизнеса при неблагоприятном воздействии факторов внешней и внутренней среды и обеспечению гибкого реагирования и адаптации для достижения целей предприятия и возможностей устойчивого развития.

С целью своевременной диагностики кризисоустойчивости организации в работе разработана сложно-структурированная система индикаторов (рис. 3).

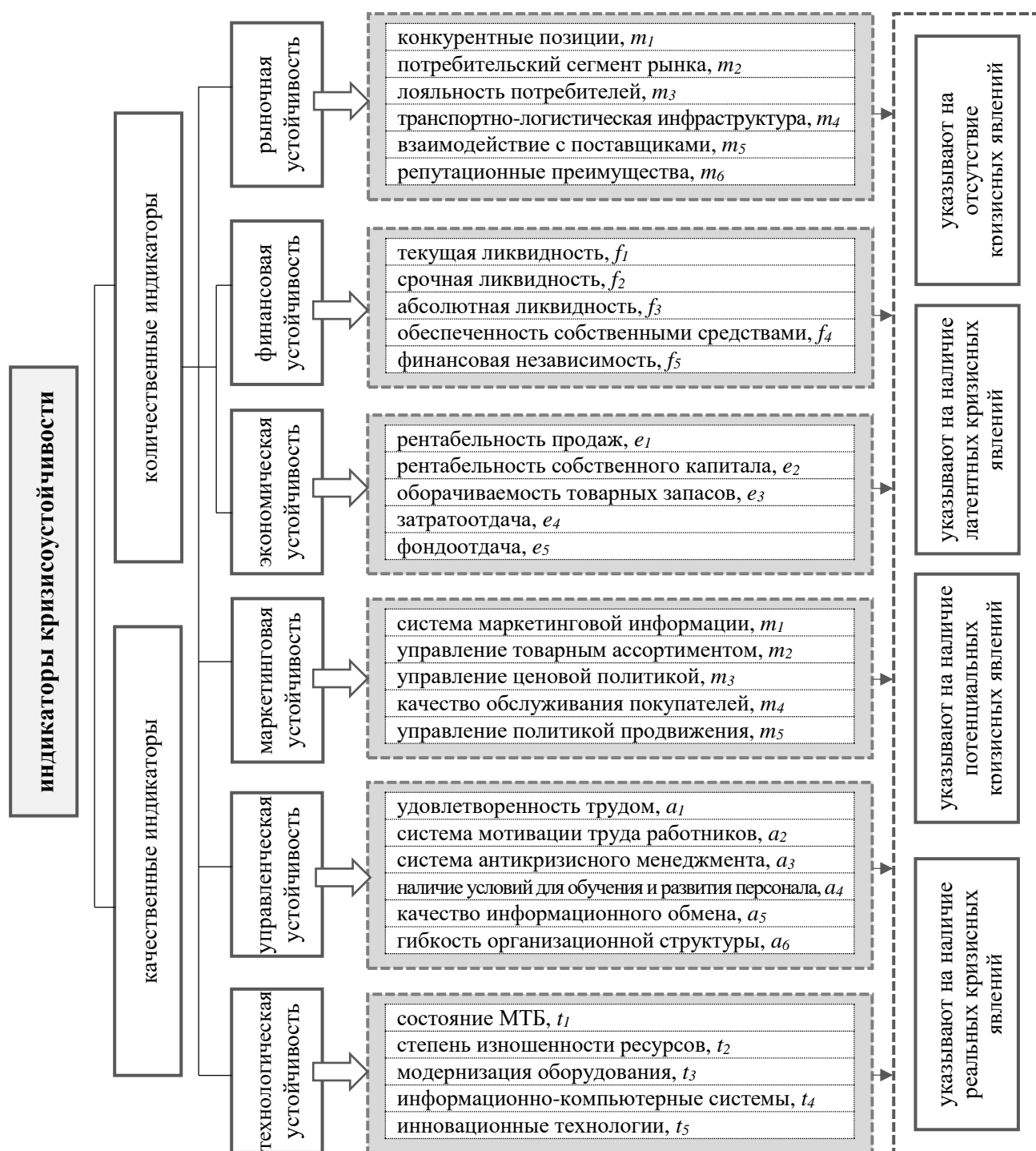


Рисунок 3 – Сложно-структурированная система индикаторов оценки кризисоустойчивости предпринимательских структур

Опыт экономически успешных государств свидетельствует, что для динамично устойчивого развития экономики нужно масштабное внедрение инноваций во все сферы деятельности предпринимательских структур. Это обеспечивает непрерывное обновление технической и технологической базы, повышение конкурентоспособности производимой продукции, усиление позиций предприятия на рынке, привлечение новых потребителей и много другое. В то же время отечественные предприятия сегодня испытывают

перманентное проявление кризисных явлений, что, прежде всего, обусловлено нестабильностью финансового состояния, сложностью политической ситуации в стране, последствиями пандемии. В этих условиях необходимо активное внедрение предпринимательских инноваций для снижения негативного влияния кризиса и поиска новых рыночных возможностей.

Инновационная предпринимательская деятельность предполагает поиск новых способов удовлетворения потребностей и новых рыночных возможностей для обеспечения дальнейшего функционирования предприятия.

Цифровая трансформация использует технологии для создания ценности и новых услуг для различных заинтересованных сторон, инноваций и приобретения возможностей для быстрой адаптации к меняющимся обстоятельствам, охватывая большое количество процессов, взаимодействий, транзакций, технологических эволюций, изменений, внутренних и внешних факторов, отраслей, заинтересованных сторон (рис. 4).



Рисунок 4 – Области цифровой трансформации бизнеса

Цифровые технологии позволяют получать значительные преимущества для малого и среднего бизнеса среди которых следует отметить: совершенствование бизнес-операций, стимулирование инноваций и обеспечение роста предприятий, изменение существующих и разработка новых бизнес-моделей, расширение маркетинговых возможностей.

В третьем разделе диссертационной работы «**Диагностика кризисоустойчивости предпринимательских структур**» определены предпосылки возникновения кризисов в деятельности предпринимательских структур и внешние факторы, их обуславливающие; проведена оценка кризисоустойчивости предпринимательских структур с использованием сложно-структурированной системы индикаторов, разработана структурно-логическая модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур.

Функционирование предпринимательских структур в Донецкой Народной Республике показывает положительные тенденции в их деятельности (рис. 5)

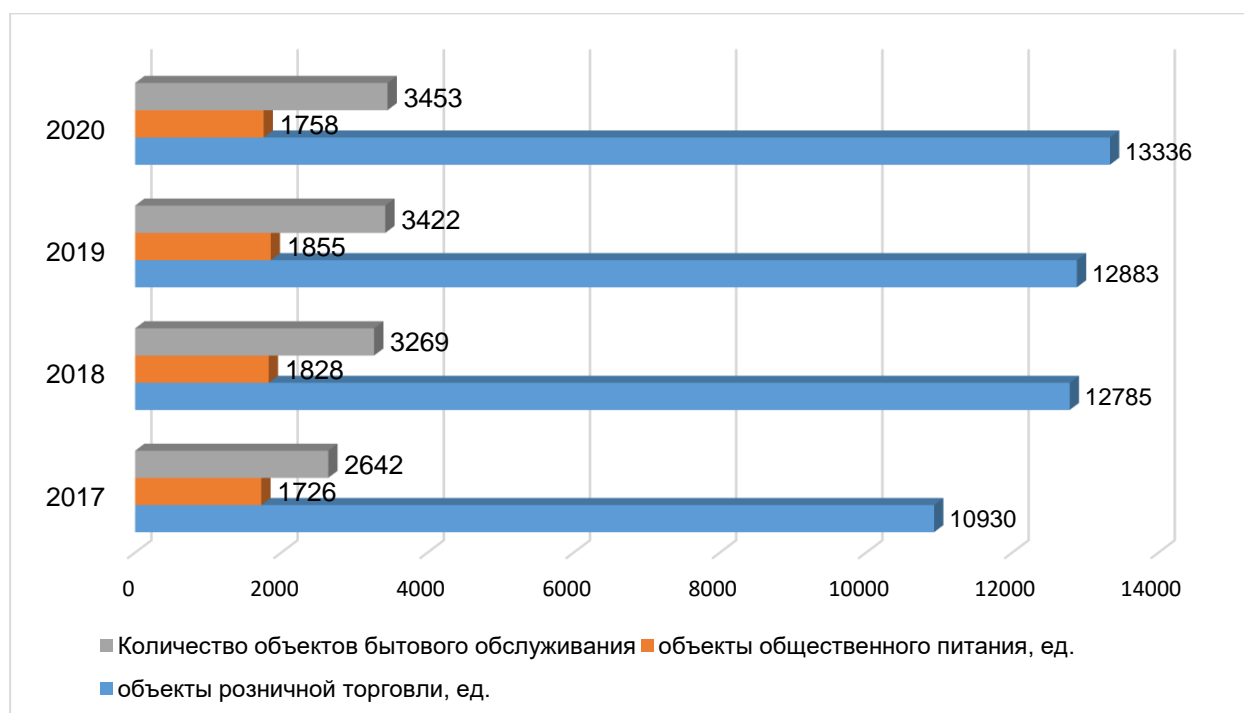


Рисунок 5 – Динамика развития предпринимательских структур в Донецкой Народной Республике, ед.

На начало 2021 г. в Донецкой Народной Республике осуществляют деятельность 13 366 объектов розничной торговли, что на 453 единицы или 3,5% больше, чем в 2019 г. и на 22% больше, чем в 2017 г. В первом полугодии 2021 г. количество объектов розничной торговли увеличилось до 13 500 ед.

Адекватное реагирование предприятия на тенденции изменений во внешней среде возможно при наличии достоверных результатов комплексного анализа внешнего окружения и оценки его текущего положения. С целью



диагностики кризисных явлений во внешней среде с помощью опросов специалистов и руководителей исследуемых предприятий проведен анализ внешних кризисных факторов развития предпринимательских структур, построена линия тренда и определены прогнозные значения влияния факторов (табл. 1)

Таблица 1 – Прогнозные значения влияния факторов внешней среды

Внешние кризисные факторы	Оценка влияния, баллы					Полиномиальная линия тренда	Кэф-фициент аппроксимации	Прог-нозное значе-ние	Тенденция
	2018	2019	2020	2021	1 кв. 2022				
Законодательная база предпринимательства	2,6	2,7	2,8	2,8	3,0	$y = 0,0071x^2 + 0,0471x + 2,56$	0,9923	3,09	↑
Военно-политическая ситуация в регионе	3,2	2,7	3,1	2,4	1,3	$y = -0,1643x^2 + 0,5757x + 2,62$	0,8829	0,16	↓
Текущие тенденции развития отрасли	2,2	3,1	3,5	4,0	3,7	$y = -0,1643x^2 + 1,3757x + 0,98$	0,9788	3,32	↓
Инвестиционная привлекательность	1,8	2,0	1,9	2,1	2,4	$y = 0,0357x^2 - 0,0843x + 1,9$	0,8814	2,68	↑
Наличие квалифицированных кадров в регионе	2,1	2,4	2,3	2,5	2,0	$y = -0,0929x^2 + 0,5471x + 1,64$	0,7076	1,58	↓
Распространение коронавирусной инфекции COVID-2019	0	1,3	1,2	2,7	3,6	$y = 0,25x^2 - 0,41x + 1,35$	0,9398	5,55	↑
Банковское кредитование бизнеса	1,7	2,3	2,5	2,7	3,1	$y = -0,0286x^2 + 0,4914x + 1,3$	0,9659	3,24	↑
Импортозависимость предприятий	2,8	2,7	2,9	3,1	3,2	$y = 0,0286x^2 - 0,0514x + 2,78$	0,9037	3,50	↑
Доходы населения	1,8	2,3	2,6	2,9	2,5	$y = -0,1286x^2 + 0,9714x + 0,92$	0,9453	2,12	↓
Внедрение инновационных технологий	1,6	1,5	1,7	1,7	1,8	$y = 0,0143x^2 - 0,0257x + 1,58$	0,7473	1,94	↑
Среднее значение	1,98	2,3	2,45	2,69	2,66	$y = -0,0436x^2 + 0,4364x + 1,586$	0,9809	2,63	↓

Результаты проведенного исследования показали наметившиеся тенденции положительного влияния факторов на деятельность предпринимательских структур. Так, положительное улучшение ситуации наблюдается со стороны развития законодательной базы предпринимательства (+3,09); роста инвестиционной привлекательности региона (+3,32), снижение влияния пандемии COVID-2019 на деятельность предпринимательских структур; сокращение импортозависимости предприятий (+3,5%); постепенное внедрение инновационных технологий (+1,94).

С целью анализа кризисных явлений и их влияния на деятельность предприятий в работе предложен научно-методический подход к оценке кризисоустойчивости предприятия, который апробирован на примере 35 предприятий Донецкой Народной Республики (рис. 6).

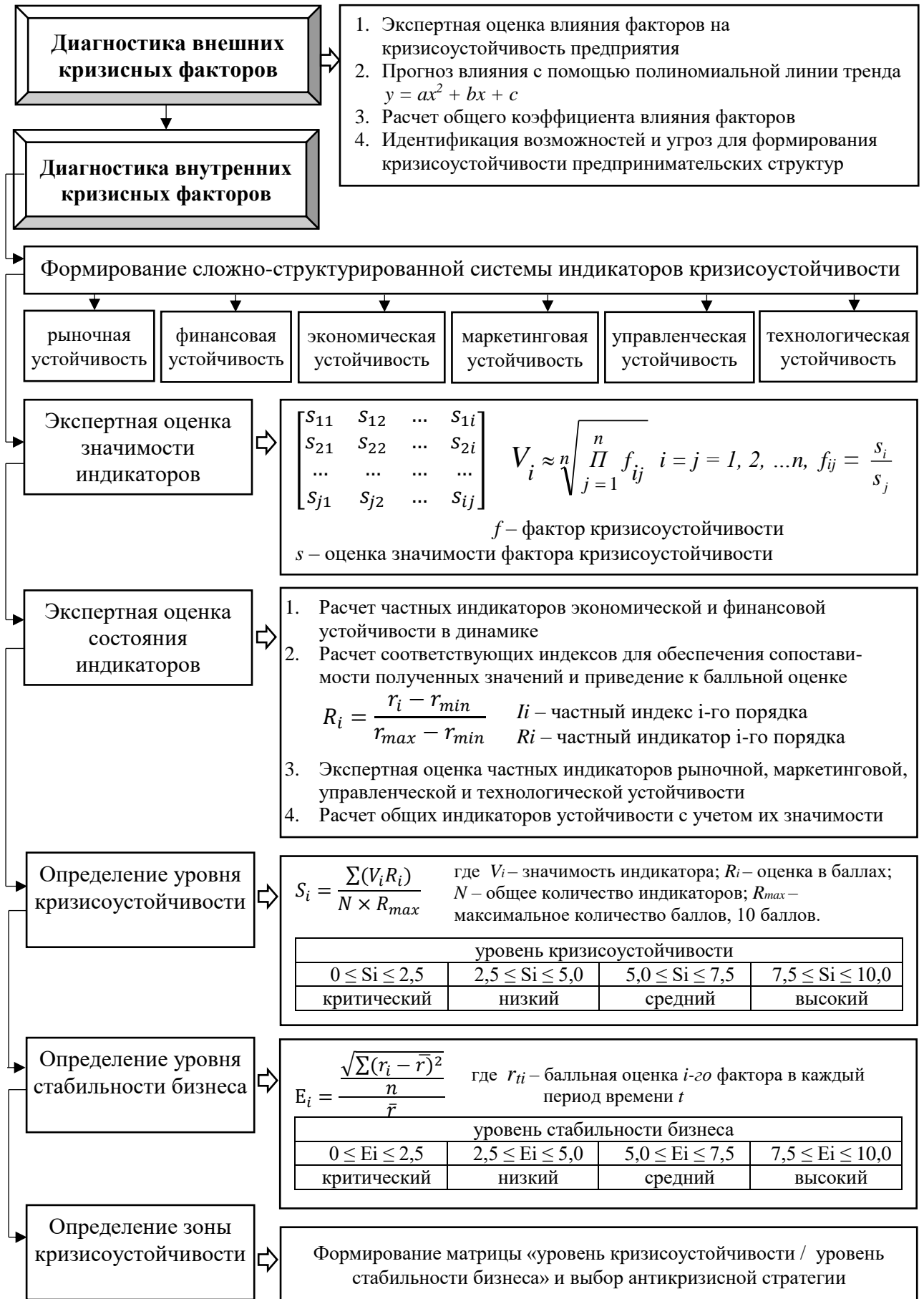


Рисунок 6 – Научно-методический подход к оценке кризисоустойчивости предпринимательских структур

Концептуализация современного видения кризисоустойчивости предпринимательских структур требует обоснования ее состава с учетом максимального охвата и адекватного использования ресурсов, способности противостоять рискам и адаптироваться к условиям внешнего окружения. С целью обеспечения полной и объективной оценки предложена структурно-логическая модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур (рис. 7).



Рисунок 7 – Структурно-логическая модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур

Использование такого подхода позволит всесторонне и своевременно выявить угрозы (кризисные ситуации) устойчивого развития предприятия и обеспечить долговременные конкурентные преимущества.

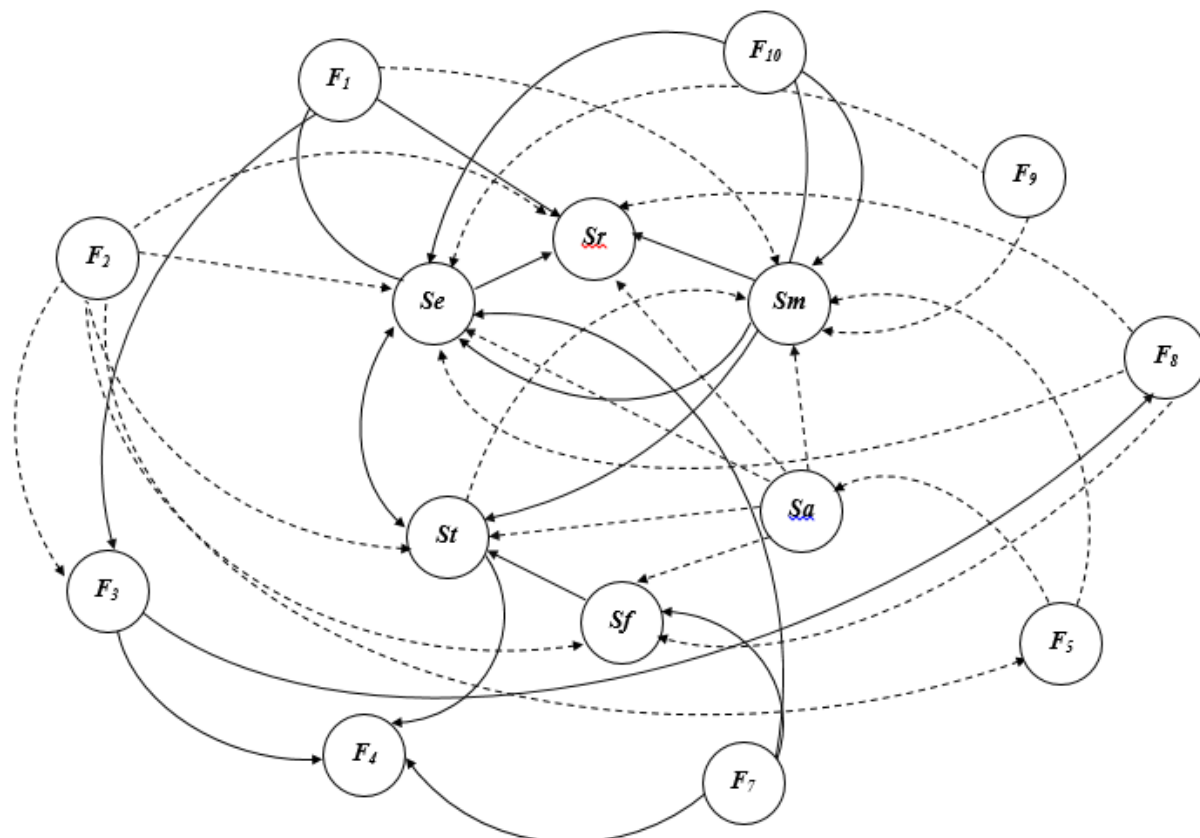
В четвертом разделе работы «Повышение эффективности функционирования предпринимательских структур» обоснована концептуальная модель динамической эффективности в деятельности предпринимательских структур; разработана когнитивная модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур; обоснована модель формирования антикризисных компетенций в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии.

Инновационная предпринимательская деятельность предполагает поиск новых способов удовлетворения потребностей и новых рыночных возможностей для обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в кризисных условиях за счет динамической эффективности, ключевыми компонентами которой являются антикризисные компетенции, антикризисные инновации, кризисная устойчивость и кризис-адаптация предприятий, что позволит эффективно использовать ресурсы и возможности роста потенциала кризисоустойчивости в течение определенного периода времени, определить финансовые перспективы создания устойчивых потоков доходов и прибыльности (рис. 8).



Рисунок 8 – Концептуальная модель динамической эффективности деятельности предпринимательских структур

Эффективным инструментом для поддержки принятия стратегических решений в процессе формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур является использование когнитивного подхода и методов когнитивного моделирования. Отметим, что основным понятием когнитивного подхода является когнитивная карта, содержащая информацию о сложной системе в виде набора понятий-факторов и связывающих их причинно-следственной сети. Когнитивная карта представлена в виде ориентированного взвешенного графа, вершинами которого являются факторы кризисоустойчивости, а дуги – взаимосвязи между этими факторами (рис. 9).



- |  |   |
|--|---|
| $S_r$ – рыночная устойчивость ( $f_1$ )        | $P_1$ – Законодательная база предпринимательства ( $f_7$ )      |
| $S_f$ – финансовая устойчивость ( $f_2$ )      | $P_2$ – Военно-политическая ситуация в регионе ( $f_8$ )        |
| $S_e$ – экономическая устойчивость ( $f_3$ )   | $P_3$ – Текущие тенденции развития отрасли ( $f_9$ )            |
| $S_m$ – маркетинговая устойчивость ( $f_4$ )   | $P_4$ – Инвестиционная привлекательность ( $f_{10}$ )           |
| $S_a$ – управленческая устойчивость ( $f_5$ )  | $P_5$ – Наличие квалифицированных кадров в регионе ( $f_{11}$ ) |
| $S_t$ – технологическая устойчивость ( $f_6$ ) | $P_7$ – Банковское кредитование бизнеса ( $f_{12}$ )            |
|  | $P_8$ – Импортозависимость предприятий ( $f_{13}$ )             |
|  | $P_9$ – Доходы населения ( $f_{14}$ )                           |
|  | $P_{10}$ – Внедрение инновационных технологий ( $f_{15}$ )      |

Рисунок 9 – Когнитивная карта формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур

Когнитивная карта ( $F_i, W_i$ ) отражает представления экспертов о влиянии факторов на общую устойчивость предпринимательских структур, где  $F_i$  – множество вершин,  $W_i$  – матрица смежности, отражающая состояние факторов и индикаторов кризисоустойчивости,  $W_i = \{w_{ij}\}$ ,  $w_{ij} \in \{-1, 0, 1\}$ .

Описание динамики факторов непосредственного влияния на кризисоустойчивость предпринимательских структур проведено с использованием метода импульсных процессов, используемым для прогнозирования состояний факторов на определенный промежуток времени. При этом состояние  $j$ -го фактора в момент времени  $t+1$  определяется характером внешнего воздействия на него в указанный момент, состояние  $j$ -го фактора в момент времени  $t$  определяется характером изменения в момент  $t$  состояния других факторов, влияющих на  $j$ -й фактор. Следовательно, изменение параметров когнитивной карты формирования кризисоустойчивости во времени можно представить в следующем виде:

$$f_j(t+1) = f_j(t) + d_j^0(t+1) + \sum_{i=1}^n w_j d_j(t) \quad (1)$$

где:

$f_j(t), f_j(t+1)$  – значения, характеризующие состояние фактора кризисоустойчивости  $f_j$  в моменты  $t$  и  $t+1$ ;

$d_j^0(t+1)$  – изменение состояния фактора кризисоустойчивости в момент  $t+1$ , вызванное внешним по отношению к системе воздействием;

$d_i(t) = f_i(t) - f_i(t-1)$  – изменение состояния фактора кризисоустойчивости  $f_i$  за счет изменений, произошедших с момента  $t-1$  до момента  $t$  в системе функционирования предпринимательской структуры;

$d_i(0) = 0$  – для всех значений  $i$ .

По результатам проведенной оценки была сформирована когнитивная матрица, содержащая средние оценки воздействия факторов на кризисоустойчивость предприятия (табл. 2)

Таблица 2 – Когнитивная матрица кризисоустойчивости предпринимательских структур

	$f_1$	$f_2$	$f_3$	$f_4$	$f_5$	$f_6$	$f_7$	$f_8$	$f_9$	$f_{10}$	$f_{11}$	$f_{12}$	$f_{13}$	$f_{14}$	$f_{15}$
$f_1$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,5	0,9	0,5	0,3	0,7	0,9	0,5	0,5	-0,9	-0,9
$f_2$	0,7	0,5	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
$f_3$	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
$f_4$	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,6	0,0
$f_5$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
$f_6$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
$f_7$	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
$f_8$	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	-0,5	0,0	0,5	-0,7	0,0	0,0
$f_9$	0,5	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,9	-0,5	0,5	-0,5	0,0	0,5	0,5	-0,9	-0,9
$f_{10}$	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,9
$f_{11}$	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,5	-0,6	0,0
$f_{12}$	0,0	0,0	0,5	-0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5
$f_{13}$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,9
$f_{14}$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,9
$f_{15}$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Разработка антикризисной стратегии рассматривается как особая область деятельности, которая имеет дело с определенным набором подходов и методов, используемых руководством предпринимательских структур для решения задач функционирования организации в условиях, вызванных

неблагоприятными последствиями кризисных ситуаций. Исследование поведенческих переменных, оказывающих влияние на компетентность руководителя предприятия или специалиста по антикризисному управлению (власть, решения, информация, время) позволило сформулировать составляющие антикризисной компетентности, в рамках которой выделены профессиональная, функциональная, информационная и коммуникативная ее виды (табл. 3).

Таблица 3 - Характеристика антикризисной компетентности

Вид	Характеристика	
Профессиональная компетентность	знание	теоретических и методологических основ антикризисного управления; законодательных и нормативных актов, регулирующих ответственность, задачи, действия в случае кризиса; современных методик анализа деятельности предпринимательских структур для выявления кризисных ситуаций, идентификации и оценки рисков
	умения	грамотного использования инструментария антикризисного управления для разработки и реализации антикризисных стратегий предпринимательских структур
	навыки	решения конкретных проблем антикризисного управления в деятельности предпринимательских структур, формирования антикризисных стратегий предпринимательских структур
	личные качества	стратегическое мышление, саморазвитие, креативность, адаптивность, гибкость
Функциональная компетентность	знание	теории принятия решений, управления конфликтами и стрессами, управления рисками, управления изменениями
	умение	принимать нестандартные решения, брать на себя ответственность в кризисных ситуациях, организовывать и координировать задачи и действия членов кризисной группы
	навыки	принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, возникновения чрезвычайных ситуаций, снижения напряженности в коллективе, разрешения кризисных ситуаций, нейтрализации кризисных последствий, управления конфликтами и стрессами
	личные качества	решительность, эмоциональная устойчивость, независимость, стрессоустойчивость, интуиция
Информационная компетентность	знание	информационных ресурсов о состоянии бизнес-среды, информационных систем антикризисного управления и систем баз данных
	умение	осуществлять поиск и анализ необходимой информации, используя как традиционные, так и современные информационные технологии
	навыки	обработки, анализа, накопления и систематизации информации о состоянии бизнес-среды и возможных проявлениях кризисных ситуаций, организации управления информационными потоками
	личные качества	аналитические способности, системность мышления, концентрация внимания
Коммуникативная компетентность	знания	коммуникативных технологий взаимодействия предпринимателя как с внешними заинтересованными лицами, так и непосредственно в самой организации, в кризисной рабочей группе
	умение	слушать, воспринимать информацию и сигналы, вести переговоры, влиять, убеждать, налаживать обратную связь, противостоять чужому влиянию
	навыки	ведения переговоров, делового общения, ясного и краткого формулирования решений и приказов.
	личные качества	коммуникабельность, психологическая устойчивость

Поскольку компетентность является интегральной характеристикой и состоит из совокупности компетенций, характеризующих способность использовать определенные знания, умения и навыки в процессе профессиональной деятельности, выделены основные антикризисные компетенции предпринимателя, необходимые при разработке антикризисной стратегии предпринимательской структуры: адекватное принятие решений, работа с информацией, убедительная коммуникация, организационное взаимодействие, ответственность и своевременность изменений, стрессоустойчивость, системность мышления, креативность и новаторство.

На основании использования метода парных сравнений определена значимость участия антикризисных компетенций в реализации процесса разработки антикризисной стратегии, что позволило определить ранги компетенций (табл. 4).

Таблица 4 – Матрица значимости компетенций в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии

Антикризисные компетенции	Процесс разработки и реализации антикризисной стратегии				
	Диагностика внешней и внутренней среды предприятия	Выявление симптомов кризиса	Формулировка альтернатив и выбор стратегии	Реализация программы антикризисных мероприятий	Оценка эффективности реализации стратегии
1. Адекватное принятие решений	V	IV	I	I	III
2. Работа с информацией	I	I	IV	VI	I
3. Убедительная коммуникация	VI	V	VII	III	VII
4. Организационное взаимодействие	II	VII	VIII	II	IV
5. Ответственность и своевременность изменений	VII	III	II	V	II
6. Стрессоустойчивость	IV	II	VI	VIII	V
7. Креативность и новаторство	VIII	VI	III	VII	VIII
8. Системность мышления	III	VII	V	IV	VI

Примечание:

I - наиболее значимая компетенция

IX - наименее значимая компетенция

В пятом разделе работы «**Реализация антикризисной стратегии развития предпринимательских структур**» сформирован стратегический набор антикризисных стратегий предпринимательских структур; предложена оптимальная стратегия поведения предпринимательских структур на основе теории игр в кризисных условиях; разработан организационный механизм



реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур.

Процесс разработки антикризисной стратегии развития предпринимательских структур является сложным, поскольку должен учитывать большое количества разнонаправленных и взаимозависимых внешних и внутренних факторов, способствовать достижению целей функционирования предприятия и согласовываться с общей стратегией деятельности предприятия на рынке. В связи с этим в работе предложен ситуационно-матричный подход к разработке антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, основанный на использовании матричного инструментария на корпоративном, бизнес- и функциональном уровне, что позволит обеспечить комплексный подход к повышению эффективности антикризисного управления предприятия в зависимости от сложившейся кризисной ситуации.

Разработка антикризисной стратегии на корпоративном уровне предполагает построение матрицы «уровень кризисоустойчивости / уровень влияния макросреды», определяющий направленность стратегических действий предпринимательских структур (рис. 10).

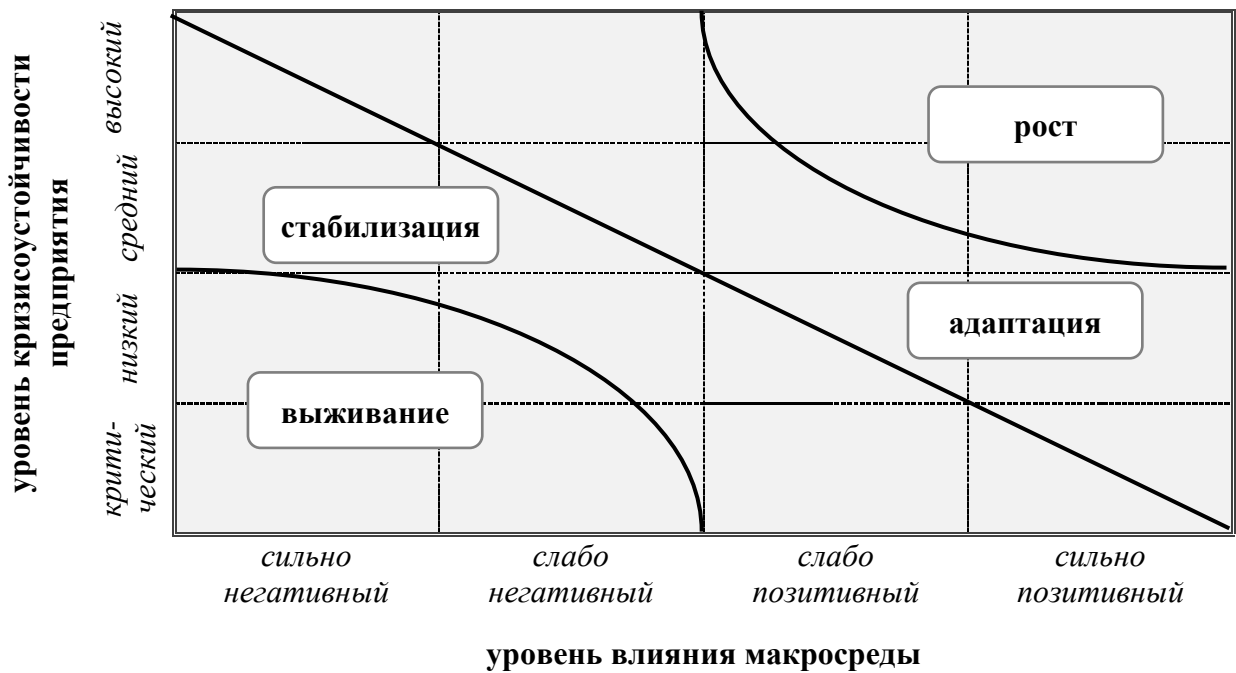


Рисунок 10 – Матрица «уровень кризисоустойчивости / уровень влияния макросреды» выбора антикризисной стратегии развития предпринимательских структур на корпоративном уровне

Антикризисная стратегия бизнес-уровня основана на использовании теории игры с природой и нахождение компромиссного решения и составление сводной платежной матрицы в зависимости от варианта антикризисного поведения бизнес-партнеров.

Разработка антикризисной стратегии на функциональном уровне учитывает динамику изменения состояния кризисоустойчивости предпринимательских структур и основывается на использовании параметров «уровень кризисоустойчивости» и «уровень стабильности бизнеса» в разрезе рыночной, экономической, финансовой, маркетинговой, управленческой и технической кризисоустойчивости предприятия (рис. 11).

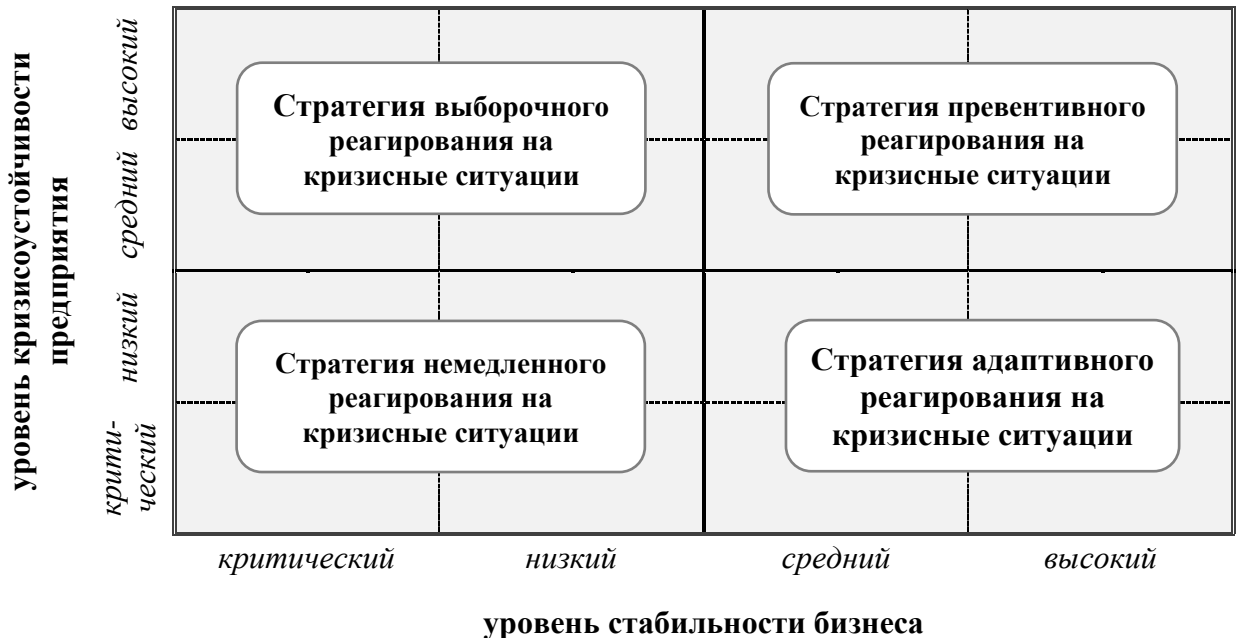


Рисунок 11 – Матрица «уровень кризисоустойчивости / уровень влияния макросреды» выбора антикризисной стратегии развития предпринимательских структур на функциональном уровне

Оптимальная стратегии антикризисного поведения предпринимательских структур может быть выражена следующей функцией:

$$\forall S_M \exists S_{m \in M} > S_{kr}$$

Для всего множества возможных стратегий поведения  $S_M$  в условиях кризиса, существует подмножество стратегий  $S_m$ , лучших, чем  $S_{kr}$ , т.е. стратегий не дающих эффекта в сложившейся ситуации. Среди данного подмножества необходимо выбрать стратегию, дающую наибольший эффект.

$$\max\{E(S_i)\}, i = 1, 2, \dots, m$$

Итак, у предпринимательской структуры имеется  $m$  возможных стратегий. Противники имеют  $n$  возможных стратегий,  $Q_j^r$  и  $Q_k^{nr}$ , где  $j=1, 2, \dots, n$ ;  $k=n+1, n+2, \dots, n+l$ ; при  $n+l=k$ .

Поскольку внешняя среда является динамичной и воздействие ее на предпринимательскую структуру постоянно меняется, то необходимо рассматривать ситуации применения смешанных стратегий игр с противником. Согласно классических представлений теории игр, противник может быть разумный, желающий выиграть (конкуренты, игры с разумным противником), или равнодушный (природно-экономические факторы внешней среды, так называемые игры с природой). В случае антикризисного

управления противниками являются одновременно обе стороны. Т.е. ситуация значительно усложняется. Здесь возможны два варианта нахождения результата выбора наилучшей стратегии:

– проведение двух различных игр с разумным и равнодушным противниками, сравнение результатов и нахождение компромиссного решения;

– проведение одной игры с объединением стратегий всех противников.

Рассматриваемые стратегии в теории игр называют чистыми стратегиями, если по ходу действия игрок гибко переходит от одной стратегии к другой, то говорят об использовании смешанных стратегий.

Описывая стратегии предпринимательской структуры в дальнейшем для удобства будем применять термин «наши стратегии». Возможные выигрыши и проигрыши ( $gain-g_{ij}$ ) для удобства обычно представляют в табличном виде, в виде, так называемой платежной матрицы. В нашем случае платежная матрица будет иметь следующий вид (табл. 5).

Таблица 5 – Платежная матрица в играх антикризисного управления

		Стратегии разумных противников					Стратегии природы						
		$Q_1^r$	$Q_2^r$	...	$Q_j^r$	...	$Q_n^r$	$Q_{n+1}^{nr}$	$Q_{n+2}^{nr}$	...	$Q_{n+j_1}^{nr}$	...	$Q_{n+l}^{nr}$
Наши стратегии	$S_1$	$g_{11}$	$g_{12}$	...	$g_{1j}$	...	$g_{1n}$	$g_{1,n+1}^{nr}$	$g_{1,n+2}^{nr}$	...	$g_{1,n+j_1}^{nr}$	...	$g_{1,n+l}^{nr}$
	$S_2$	$g_{21}$	$g_{22}$	...	$g_{2j}$	...	$g_{2n}$	$g_{2,n+1}^{nr}$	$g_{2,n+2}^{nr}$	...	$g_{2,n+j_1}^{nr}$	...	$g_{2,n+l}^{nr}$
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	$S_i$	$g_{i1}$	$g_{i2}$	...	$g_{ij}$	...	$g_{in}$	$g_{i,n+1}^{nr}$	$g_{i,n+2}^{nr}$	...	$g_{i,n+j_1}^{nr}$	...	$g_{i,n+l}^{nr}$
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	$S_m$	$g_{m1}$	$g_{m2}$	...	$g_{mj}$	...	$g_{mn}$	$g_{m,n+1}^{nr}$	$g_{m,n+2}^{nr}$	...	$g_{m,n+j_1}^{nr}$	...	$g_{m,n+l}^{nr}$

Согласно первому варианту выделим платежную матрицу игры на рынке первого игрока в противостоянии с разумными игроками (конкурентами, которых для упрощения представим единым противником, имеющим чистые стратегии  $Q_j^r$ ). Вид такой матрицы показан в табл. 6.

Таблица 6 – Платежная матрица игры с конкурентами на рынке в кризисных условиях

		Стратегии объединенного разумного противника					
		$Q_1^r$	$Q_2^r$	...	$Q_j^r$	...	$Q_{n_1}^r$
Наши стратегии	$S_1$	$g_{11}$	$g_{12}$	...	$g_{1j}$	...	$g_{1n}$
	$S_2$	$g_{21}$	$g_{22}$	...	$g_{2j}$	...	$g_{2n}$
	...	...	...	...	...	...	...
	$S_i$	$g_{i1}$	$g_{i2}$	...	$g_{ij}$	...	$g_{in}$
	...	...	...	...	...	...	...
	$S_m$	$g_{m1}$	$g_{m2}$	...	$g_{mj}$	...	$g_{mn}$

Такая классическая игра сводится к поиску максиминной стратегии нашего игрока и минимаксной стратегии противника. Определяя найдем минимальные гарантированные выигрыши. Итак, минимальный гарантированный выигрыш по  $i$ -ой стратегии составляет

$$\min_j g_{ij}$$

Наш игрок должен выбрать стратегию, дающую максимальный выигрыш из рассмотренных минимально гарантированных, то это можно отобразить, как

$$v = \max_i \min_j g_{ij}.$$

Таким образом наш игрок использует свою стратегию таким образом, чтобы проигрыш противника был максимальным. Следовательно, противник также рассматривает возможные максимальные проигрыши

$$\max_i g_{ij}$$

и выбирает минимальный из них

$$v_{np} = \min_j \max_i g_{ij}.$$

В случае, если  $v = v_{np} = g_{i_0 j_0}$ , имеем игру в оптимальных чистых стратегиях, а  $g_{i_0 j_0}$  называется седловой точкой, где  $i_0$  и  $j_0$  оптимальные стратегии обоих игроков. В реальности такой результат встречается довольно редко, поэтому рассмотрим более распространенный вариант игры в смешанных стратегиях.

В этом случае оцениваем вероятность использования чистых стратегий  $p_i$ , при этом вектор  $p = (p_1; p_2; \dots; p_m)$ , будет смешанной стратегией нашего игрока. Необходимо учитывать, что  $\sum_{i=1}^m p_i = 1, p_i \geq 0$ .

Противник, аналогично использует свои смешанные стратегии  $q = (q_1; q_2; \dots; q_n)^T$ , где  $\sum_{j=1}^n q_j = 1, q_j \geq 0$ .

Поскольку наш игрок использует смешанную стратегию  $p$ , а противник – смешанную стратегию  $q$ , то имеет смысл математическое ожидание  $E(p, q)$  выигрыша нашего игрока (проигрыша противника). Математическое ожидание является произведением векторов смешанных стратегий наших игроков и платежной матрицы:

$$E(p, q) = p \times G \times q = (p_1; p_2; \dots; p_m) \times \begin{pmatrix} g_{11} & g_{12} & \dots & g_{1n} \\ g_{21} & g_{22} & \dots & g_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ g_{m1} & g_{m2} & \dots & g_{mn} \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} q_1 \\ q_2 \\ \dots \\ q_n \end{pmatrix}.$$

*Оптимальной смешанной стратегией* нашего игрока называется такая смешанная стратегия  $p^*$ , которая обеспечивала бы ему максимальный средний выигрыш  $V$ , при многократном повторении игры. На практике это естественный процесс постоянного взаимодействия с конкурентами на рынке.

*Оптимальной смешанной стратегией* противника будет такая смешанная стратегия  $q^*$ , которая обеспечивала бы ему минимальный средний проигрыш  $V_{np}$ , в постоянной конкурентной борьбе.

Смешанные стратегии также имеют свои максимины и минимаксы, но увязанные с математическим ожиданием, то есть средним выигрышем нашего игрока и проигрыша противника:

$$V = \max_{p \in P} \min_{q \in Q} E(p, q),$$

$$V_{np} = \min_{q \in Q} \max_{p \in P} E(p, q).$$

В случае таких игр для функции  $E$  существует седловая точка, что означает равенство  $V = V_{np}$ .

Нахождение оптимальных смешанных стратегий и седловой точки возможно в рамках оптимизационного линейного программирования.

Вторая существенная часть расчетов относится, как уже упоминалось к игре с «природой» или статистической игре. Как видно из рисунков 3 и 4 важную часть влияния на производственную структуру занимают факторы разных уровней, не являющиеся «разумным» противником, а их воздействия на хозяйственные процессы учитываются статистической и по этим данным можно определить вероятности их возникновения. Поэтому в статистических играх говорят не о стратегии поведения природы (стратегия – это разумный выбор, стремящегося к выигрышу противника, а природа безразлична к игре), а о ее состоянии. Т.е. вероятность того или иного из возможных состояний известна заранее на основе статистических исследований.

Вид платежной матрицы в игре с природой показан в таблице 7.

Таблица 7 – Платежная матрица игры с природой в кризисных условиях

		Состояния природы					
		$Q_{n+1}^{nr}$	$Q_{n+2}^{nr}$	...	$Q_{n+j1}^{nr}$	...	$Q_{n+l}^{nr}$
Наши стратегии	$S_1$	$g_{1,n+1}^{nr}$	$g_{1,n+2}^{nr}$	...	$g_{1,n+j1}^{nr}$	...	$g_{1,n+l}^{nr}$
	$S_2$	$g_{2,n+1}^{nr}$	$g_{2,n+2}^{nr}$	...	$g_{2,n+j1}^{nr}$	...	$g_{2,n+l}^{nr}$
	...	...	...	...	...	...	...
	$S_i$	$g_{i,n+1}^{nr}$	$g_{i,n+2}^{nr}$	...	$g_{i,n+j1}^{nr}$	...	$g_{i,n+l}^{nr}$
	...	...	...	...	...	...	...
	$S_m$	$g_{m,n+1}^{nr}$	$g_{m,n+2}^{nr}$	...	$g_{m,n+j1}^{nr}$	...	$g_{m,n+l}^{nr}$
Вероятности состояния		$q_1^{nr}$	$q_2^{nr}$	...	$q_{j1}^{nr}$	...	$q_l^{nr}$

Организационный механизм формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур включает следующие этапы: формирование профессиональной команды антикризисного управления, оценка проблем и недостатков в деятельности хозяйствующих субъектов предпринимательских структур, разработка плана антикризисного управления, формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, создание плана кризисных коммуникаций, проведение мониторинга по всем направлениям деятельности, разрешение кризиса и кризисных ситуаций, коммуникация в условиях кризиса.

Следует учесть, что в деятельности хозяйствующих субъектов предпринимательских структур предотвратимые и непредотвратимые кризисы, возникающие в результате недосмотра или неправильного управленческого решения, могут испортить репутацию и в дальнейшем оказать значимое влияние на будущую профессиональную деятельность (рис. 12).

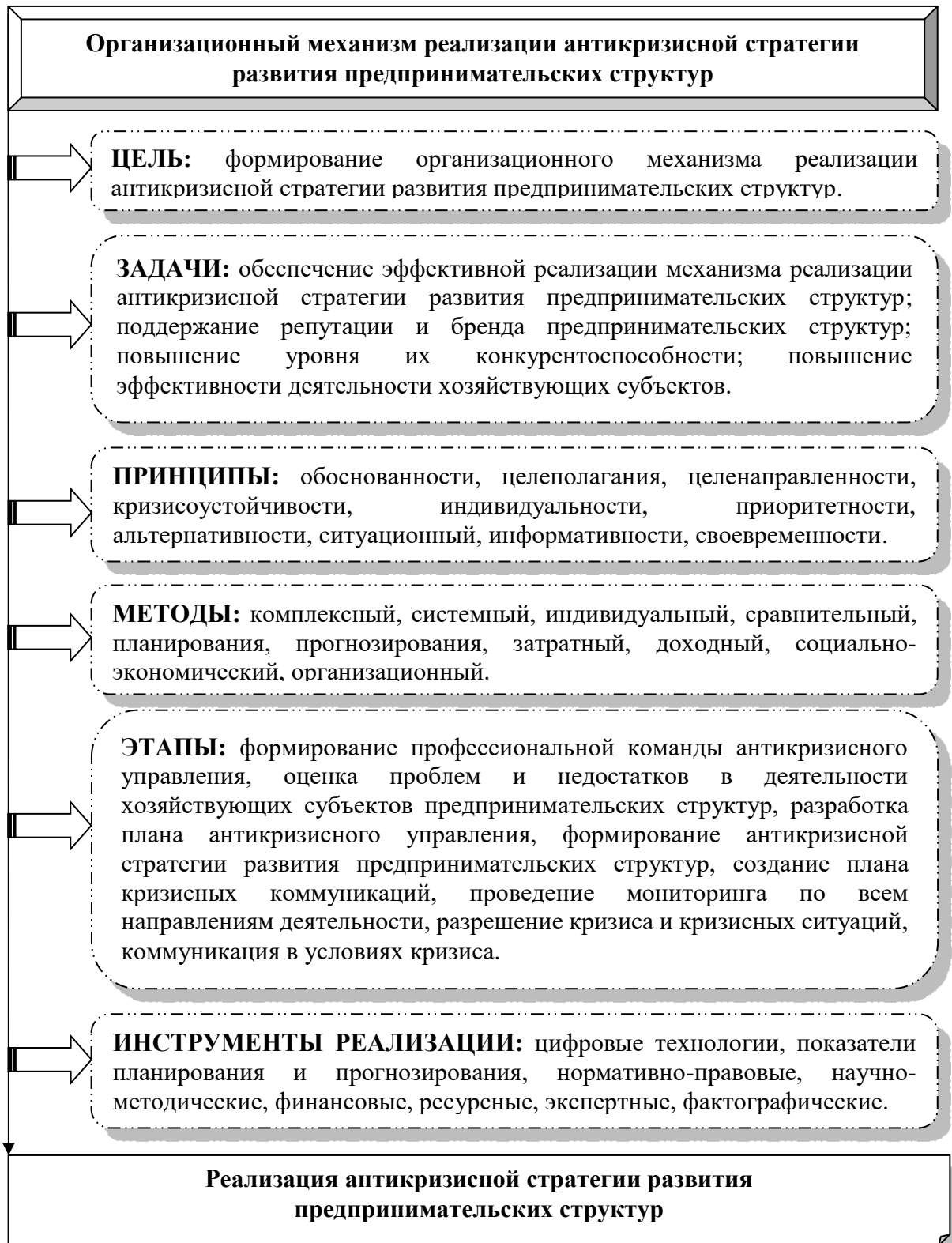


Рисунок 12 – Организационный механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур

Формирование и реализация антикризисной стратегии развития предпринимательских структур позволяет предотвратить неизбежные последствия кризисных явлений и ситуаций, распознавать характер сигналов кризисного развития, повысить обоснованность управленческих решений, оперативно реагировать на проблемы, имеющие последствия в будущем, разрабатывать и использовать эффективные технологии антикризисного управления для решения сложных кризисных ситуаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе проведено теоретическое обобщение и предложен новый подход к решению научной проблемы, которая заключается в обосновании теоретико-методических подходов и разработке практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур. Результаты проведенного исследования позволили сделать следующие выводы:

1. На основе обобщения основных положений теории кризисов управления сформулирована теоретическая конструкция категории «кризис», сочетающая системные характеристики данного понятия (причины, симптомы, факторы, проявления, индикаторы, последствия) как основы для разработки антикризисной стратегии с учетом двойственного характера кризиса, поскольку с одной стороны кризис является деструктивным процессом, угрожающим стабильному существованию предпринимательских структур, а с другой является конструктивным – поскольку формирует предпосылки для их перехода на качественно иной уровень развития. Доказано, что кризис не только угрожает устойчивому положению предприятия, но и создает дополнительные возможности активизации предпринимательской деятельности, обеспечивающие развитие предпринимательских структур в сложных условиях.

2. Представлено авторское видение понятия «антикризисная стратегия предприятия», как комплексной модели действий по предотвращению кризисных ситуаций, ликвидации последствий кризиса, которая основана на положительных и отрицательных эффектах кризиса и направлена на стабилизацию и дальнейшее развитие предпринимательских структур. Антикризисная стратегия имеет определенную специфику, обусловленную ее значимостью для стабилизации и развития предпринимательских структур: ограниченный период реализации, ориентация на тщательный поиск и максимальное использование внутренних резервов и ресурсов предприятия; адаптивный характер масштабность последствий. Антикризисная стратегия направлена на выявление источников противоречий в развитии предпринимательских структур и разработку адаптационных мероприятий, направленных на стабилизацию их деятельности. В связи с этим основными условиями ее формирования являются: наличие системы сигнальных показателей, обеспечивающих своевременную диагностику кризисного состояния предприятия и выявление причин его возникновения; быстрая

реакция на возможные последствия непредсказуемости и неопределенности внешней среды; поиск новых возможностей для обеспечения динамической устойчивости; прогнозирование тенденций изменений внешней среды.

3. Обоснован концептуальный подход к формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, которые обеспечивают формирование потенциала кризисоустойчивости, обеспечивающего комплексное использование ресурсов, возможностей и соответствующего инструментария для обеспечения стабильного положения предприятия на рынке. Это позволяет обеспечить единство процесса формирования антикризисной стратегии и направлено на координацию управленческих действий в соответствии с установленными целевыми ориентирами развития предпринимательских структур с целью выявления новых возможностей их функционирования и обеспечения стабильных позиций в долгосрочной перспективе.

4. Рассмотрены современные тенденции развития предпринимательских структур в современных условиях, к основным из которых относятся: внедрение инновационных технологий, цифровизация, развитие современных форм торговли, клиенториентированность предприятий, создание новых ценностных предложений. Обосновано, что инновационная предпринимательская деятельность предполагает поиск новых способов удовлетворения потребностей и новых рыночных возможностей для обеспечения дальнейшего функционирования предприятия. Определено, что цифровая трансформация использует технологии для создания ценности и новых услуг для различных заинтересованных сторон, инноваций и приобретения возможностей для быстрой адаптации к меняющимся обстоятельствам, охватывая большое количество процессов, взаимодействий, транзакций, технологических эволюций, изменений, внутренних и внешних факторов, отраслей, заинтересованных сторон.

5. Определены факторы развития предпринимательских структур в кризисных условиях, которые оказывают существенное влияние на их развитие. Доказано, что снижению негативных последствий кризисных явлений, проявляющихся в нарушении стабильного состояния предприятия, способствует укрепление кризисоустойчивости, которая рассматривается как способность к сохранению стабильности бизнеса при неблагоприятном воздействии факторов внешней и внутренней среды и обеспечению гибкого реагирования и адаптации для достижения целей предприятия и возможностей устойчивого развития. С целью своевременной диагностики кризисоустойчивости организации в работе разработана сложно-структурированная система индикаторов оценки кризисоустойчивости предпринимательских структур, включающая рыночную, экономическую, финансовую, маркетинговую, управленческую и технологическую устойчивость, что позволит диагностировать возникновение кризисных ситуаций на ранних этапах их возникновения.

7. Обоснована роль инноваций в формировании антикризисных стратегий предпринимательских структур. Определено, что во время кризиса,



антикризисные меры включают: адаптацию ценностного предложения для удовлетворения изменяющихся потребностей клиентов; выявление и быстрое решение новых областей возможностей, создаваемых изменяющейся внешней средой; переоценку портфеля инновационных инициатив и обеспечение надлежащего распределения ресурсов; создание фундамента для посткризисного роста, чтобы сохранить конкурентоспособность в период восстановления. В условиях кризиса предприятиям необходимо сосредоточиться на получении новых конкурентных преимуществ на основе цифровизации по мере того как бизнес-модели адаптируются к новым рыночным условиям. В связи с этим предпринимательские инновации должны охватывать такие области: изменения в моделях продаж – развитие форм цифрового взаимодействия с покупателями, использование виртуальных технологий; новые ценностные предложения – создание цифровых каналов прямого доступа к потребителю, формирование цифрового контента; новые технологии работы с информацией – система больших данных, веб-аналитика, блокчейн-технологии.

7. Проведена оценка влияния внешнего окружения на деятельность предпринимательских структур, рассмотрены тенденции развития предпринимательской активности. Определено, что в последнее время наметились тенденции положительного влияния факторов на деятельности предпринимательских структур. Так, положительное улучшение ситуации наблюдается со стороны развития законодательной базы предпринимательства (+3,09); роста инвестиционной привлекательности региона (+3,32), снижение влияния пандемии COVID-2019 на деятельность предпринимательских структур; сокращение импортозависимости предприятий (+3,5%); постепенное внедрение инновационных технологий (+1,94).

8. Проведена оценка кризисоустойчивости предпринимательских структур с использованием сложно-структурированной системы индикаторов. В результате апробации предложенного научно-методического подхода к оценке кризисоустойчивости предпринимательских структур, основанного на статической и динамической оценке внешних и внутренних кризисных факторов, установлено, что уровень кризисоустойчивости предпринимательских структур Донецкой Народной Республики является низким, а для преобладающей части исследуемых предприятий (примерно 75%) необходима корректировка антикризисной стратегии и разработка программы мероприятий по выходу из кризиса, направленных на обеспечение стабильного функционирования предпринимательских структур в долгосрочной перспективе.

9. Разработана структурно-логическая модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур. Определено, что снижению негативных последствий кризисных явлений, проявляющихся в нарушении стабильного состояния предприятия, способствует укрепление кризисоустойчивости, которая рассматривается как способность к сохранению стабильности бизнеса при неблагоприятном воздействии

факторов внешней и внутренней среды и обеспечению гибкого реагирования и адаптации для достижения целей предприятия и возможностей устойчивого развития. Предложенная структурно-логическая модель формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур охватывает: диагностику кризисоустойчивости предприятия, разработку программы повышения кризисоустойчивости, мониторинг и контроль реализации мероприятий по повышению кризисоустойчивости предприятий, что позволит обеспечить своевременную их адаптацию к неблагоприятным проявлениям внешней среды и предотвращению возникновения кризисных ситуаций.

10. Обоснованы направления внедрения инновационных технологий при формировании антикризисной стратегии развития предпринимательских структур. Инновационная предпринимательская деятельность предполагает поиск новых способов удовлетворения потребностей и новых рыночных возможностей для обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в кризисных условиях за счет динамической эффективности, ключевыми компонентами которой являются антикризисные компетенции, антикризисные инновации, кризисная устойчивость и кризис-адаптация предприятий, что позволит эффективно использовать ресурсы и возможности роста потенциала кризисоустойчивости в течение определенного периода времени, определить финансовые перспективы создания устойчивых потоков доходов и прибыльности.

11. Разработана когнитивная модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур. Эффективным инструментом для поддержки принятия стратегических решений в процессе формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур является использование когнитивного подхода и методов когнитивного моделирования. Отметим, что основным понятием когнитивного подхода является когнитивная карта, содержащая информацию о сложной системе в виде набора понятий-факторов и связывающих их причинно-следственной сети. Когнитивная карта отображает представление о тех или иных явлениях и процессах в моделируемой системе и представлена в виде ориентированного взвешенного графа, вершинами которого являются факторы кризисоустойчивости, а дуги – взаимосвязи между этими факторами.

12. Обоснована модель формирования антикризисных компетенций в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии. Определено, что в процессе диагностики внешней и внутренней среды предприятия наиболее значимыми компетенциями являются: работа с информацией, организационное взаимодействие, системность мышления. При выявлении симптомов кризиса важными антикризисными компетенциями являются работа с информацией, стрессоустойчивость, а также ответственность и своевременность принятия решения о необходимости проведения изменений в деятельности предпринимательской структуры. Деятельность по формулировке стратегических альтернатив и выбору наиболее оптимальной стратегии в большей степени связана с такими компетенциями, как адекватное принятие решений, ответственность и своевременность изменений,

креативность и новаторство, а при реализации программы антикризисных мероприятий на первый план выходят такие антикризисные компетенции, как адекватное принятие решений, организационное взаимодействие, убедительная коммуникация. В процессе контроля эффективности реализации антикризисной стратегии важными компетенциями являются работа с информацией, ответственность и своевременность изменений и адекватное принятие решений. Представленная методология компетентностного подхода при разработке антикризисной стратегии позволит обеспечить определение и развитие антикризисных компетенций специалистов, занимающихся разработкой антикризисных стратегий, сформировать систему антикризисных компетенций и обеспечить их применение на всех этапах процесса разработки антикризисной стратегии, что позволит обеспечить антикризисную устойчивость предприятия.

13. Сформирован стратегический набор антикризисных стратегий предпринимательских структур, в соответствии с которым определено, что разработка антикризисной стратегии на корпоративном уровне предполагает построение матрицы «уровень кризисоустойчивости / уровень влияния макросреды», определяющий направленность стратегических действий предпринимательских структур: рост, адаптация, стабилизация, выживание. Антикризисная стратегия бизнес-уровня основана на использовании теории игры с природой и нахождение компромиссного решения и составление сводной платежной матрицы в зависимости от варианта антикризисного поведения бизнес-партнеров. Разработка антикризисной стратегии на функциональном уровне учитывает динамику изменения состояния кризисоустойчивости предпринимательских структур и основывается на использовании параметров «уровень кризисоустойчивости» и «уровень стабильности бизнеса» в разрезе рыночной, экономической, финансовой, маркетинговой, управленческой и технологической устойчивости предприятия.

14. Предложена оптимальная стратегия поведения предпринимательских структур на основе теории игр в кризисных условиях. Решение матричной игры в смешанных стратегиях, возможно при составлении прямой и двойственной ей задач линейного программирования. В двойственной задаче расширенная матрица, в которой хранятся коэффициенты при переменных в системе ограничений, свободные члены и коэффициенты при переменных в функции цели, транспонируется. Нужно отметить, что целевая функция меняет свое направление, т.е. минимуму функции цели исходной задачи ставится в соответствие максимум в двойственной задаче.

15. Организационный механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур включает следующие этапы: формирование профессиональной команды антикризисного управления, оценка проблем и недостатков в деятельности хозяйствующих субъектов предпринимательских структур, разработка плана антикризисного управления, формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, создание плана кризисных коммуникаций,

проведення моніторингу по всім напрямкам, діяльності, розв'язання кризи та кризових ситуацій, комунікація в умовах кризи.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії:

1. Тхор, С.А. Моніторинг показників досягнення цілей за державними пріоритетами щодо розвитку регіону / С.А. Тхор // Моніторинг реалізації стратегії економічного та соціального розвитку регіону : колект. монограф. - Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2012. – С8–35.

*Личный вклад: определены приоритетные направления достижения целей развития в процессе реализации стратегии экономического и социального развития региона.*

2. Тхор, С. А. Потенциал в деятельности предпринимательских структур в условиях формирования антикризисной стратегии развития / С. А. Тхор // Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития : Коллективная монография / Под редакцией А.А. Сукиасян. – Уфа : Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2021. – С. 93-105.

3. Тхор, С.А. Антикризисная стратегия предпринимательских структур: теория и методология формирования. – Донецк. – 2022. – 345 с.

### Статті в рецензуємих наукових виданнях

4. Тхор, С.О. Вплив факторів зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємства / С.А. Тхор, О.С. Бурковець // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк. – 2006. -№3(21). – С. 205-210.

*Личный вклад: определены факторы внешней среды, влияющие на экономическую устойчивость предприятия.*

5. Тхор, С.А. Проблемы формирования модели устойчивого экономического развития / С.А. Тхор // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2006. – №5 (99). – С. 206-210.

6. Тхор, С. О. Визначення системи факторів, що формують економічну стійкість підприємства / С.О. Тхор, О.С. Бурковець, М.С. Кроленко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – №10(128). – С. 210-214.

*Личный вклад: сформирована система факторов, определяющих устойчивые позиции предприятия.*

7. Тхор, С.О. Теоретичні аспекти моделювання виникнення світових економічних криз / С.О. Тхор, О.С. Тхор, М.С. Кроленко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – №11(153). Ч.1. – С. 142-146.

*Личный вклад: рассмотрено влияние мирового кризиса на деятельность предприятий.*

8. Тхор, С.О. Вплив світової кризи на економіку України / С.О. Тхор, М.С. Кроленко, Г.О. Горболис // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – №10(164). Ч.1.- С. 201-205.

*Личный вклад: определено влияние кризисных факторов на развитие экономики региона.*

9. Тхор, С.О. Спекулятивні бульбашки та їх вплив на розвиток кризових явищ / С.О. Тхор // Економічний вісник Донбасу. – 2011. - №3(25). – С. 123-126.

10. Шаповалова, Е. Н. Учетно-аналитические аспекты в хозяйственной деятельности предприятий / Е. Н. Шаповалова, С. А. Тхор // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2019. – № 12(30). – С. 107-109.

*Личный вклад: рассмотрены предпосылки формирования экономической устойчивости предприятия.*

11. Тхор С.А. Формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур: цели, задачи, принципы // Торговля и рынок. – 2020. – Вып.3, т.2, ч. 2. – С. 210-222.

12. Тхор, С.А. Методы и элементы формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур / С.А. Тхор // Торговля и рынок. – 2020. – Вып.4, т.2, ч. 2. – С. 233-242.

13. Тхор, С.А. Концептуальные основы формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур // Торговля и рынок. – 2021. – Вып.1. – С. 244-254.

14. Тхор С.А. Направления реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур // Торговля и рынок. – 2021. – Вып.2. – С. 232-238.

15. Тхор, С.А. Инфраструктурное обеспечение деятельности предпринимательских структур // Торговля и рынок. – 2021. – Вып.3, т.1. – С. 102-112.

16. Тхор, С. А. Оптимальные стратегии развития предпринимательских структур на основе игры с природой в кризисных условиях / С. А. Тхор // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 8-1. – С. 291-299.

17. Тхор, С. А. Оценка факторов развития предпринимательской деятельности в условиях устойчивого экономического развития / С. А. Тхор // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 2-3(62-63). – С. 210-217.

18. Тхор, С.А. Формирование оптимальной стратегии поведения предпринимательских структур на основе теории игр в кризисных условиях / А. Н. Германчук, С. А. Тхор // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 5(65). – С. 98-104.

*Личный вклад: определена оптимальная стратегия поведения предпринимательских структур в кризисных условиях.*

19. Тхор, С. А. Стратегическое планирование как основной вектор повышения эффективности деятельности предпринимательских структур / С.А. Тхор // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 4(30). – С. 95-107.

20. Тхор, С.А. Компетентностный подход к разработке антикризисной стратегии предприятий / А. Н. Германчук, С. А. Тхор // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 4(24). – С. 97-104.

*Личный вклад: сформирована матрица антикризисных компетенций в разработке антикризисных стратегий.*

21. Тхор, С. А. Теоретические аспекты управления инновационным потенциалом предприятия / С. А. Тхор, А. Г. Соболев, А. А. Арушанян // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 4(46). – С. 235-238.

*Личный вклад: определены перспективные направления формирования инновационного потенциала предприятия.*

22. Тхор, С.А. Структурно-логическая модель формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур / А.Н. Германчук, С.А. Тхор // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2022. – Вып. 25. – С. 145-153.

*Личный вклад: предложен теоретический конструкт понятия «кризис».*

23. Тхор, С.А. Механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур / А.Н. Германчук, С.А. Тхор // Торговля и рынок. – 2022. – Вып.2. – С. 201-208.

*Личный вклад: обоснованы направления реализации антикризисной стратегии предпринимательских структур.*

#### **Прочие публикации**

24. Тхор, С.О. Проблеми інвестиційної діяльності українських підприємств / С.О. Тхор, О.С. Бурковець // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2007. – №2 (108). – С. 227-229.

*Личный вклад: определены направления повышения инвестиционной деятельности предприятий.*

25. Тхор, С. А. Современные тенденции развития экономики Российской Федерации / С. А. Тхор, Е. С. Тхор // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2015. – № 4(19). – С. 190-196. [www.elibrary.ru/item.asp?id=25117836](http://www.elibrary.ru/item.asp?id=25117836)

*Личный вклад: рассмотрены проблемы развития экономики предприятий Российской Федерации.*

26. Тхор С.А. Потенциал развития сложных технических систем / С.А. Тхор, Б.Е. Бачевский, Е.А. Решетняк // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля – 2017. – № 1 (3). Ч. 1. – С. 138-141.

*Личный вклад: рассмотрены виды потенциала как основы устойчивого развития предприятия.*

27. Вербицкий, И. В. Анализ приоритетности факторов конкурентоспособности продукции / И. В. Вербицкий, С. А. Тхор // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2018. – № 1(7). – С. 46-48.

*Личный вклад: проведена диагностика факторов конкурентоспособности продукции предприятия, как условия обеспечения устойчивости на рынке..*

28. Тхор, С.А. Основные средства предприятия и его конкурентоспособность / И.В. Вербицкий, С.А. Тхор // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. 2019. № 4 (22). С. 56-58.

*Личный вклад: рассмотрены основы экономической устойчивости предприятия в контексте использования материальных ресурсов.*

### ***Труды апробационного характера:***

29. Тхор, С.А. Виды и структура потенциала объекта диагностики и оценки / С.А. Тхор, Б.Е. Бачевский, Е.А. Решетник // Управление экономикой XXI века: анализ тенденций и перспективы развития : матер. I Междунар. науч.-практ. конф., Луганск, 01-02 дек. 2016 г. – Донецк: Издательство «Ноулидж», 2017. – С. 13-22.

*Личный вклад: обоснованы теоретические основы диагностики кризисных ситуаций.*

30. Тхор, С. А. Инфраструктурное обеспечение развития предпринимательской деятельности / С. А. Тхор // Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования : сб. науч. ст. II Междунар. науч.-практ. конф., Курск, 30 июня 2021 г. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 274-277.

31. Тхор, С. А. Условия обеспечения эффективности предпринимательской деятельности при формировании антикризисной стратегии развития / С. А. Тхор // Интеграция науки, общества, производства и промышленности: проблемы и перспективы : сб. стат. по матер. Междунар. науч.-практ. конф., Тюмень, 20 июля 2021 года. – Уфа: Аэтерна, 2021. – С. 85-87.

32. Тхор, С. А. Оценка общественного отношения к предпринимательству как базис повышения эффективности деятельности предпринимательских структур / С. А. Тхор // Проблемы и перспективы реализации междисциплинарных исследований : сб. стат. по матер. Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 25 сент. 2021 г. – Уфа: Аэтерна, 2021. – С. 44-48.

33. Тхор, С. А. Экономическая диагностика деятельности предпринимательских структур: цели и принципы / С. А. Тхор // Приоритеты современной науки: актуальные исследования и направления : сб. науч. трудов по матер. II Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 30 сент. 2021 г. Москва: ИП Туголуков А.В., 2021. – С. 102-104.

34. Тхор, С. А. Оценка моделей экономической диагностики деятельности предпринимательских структур / С. А. Тхор // Современные социально-экономические процессы: проблемы, тенденции, перспективы развития : сб. статей по матер. Междунар. науч.-практ. конф., Петрозаводск, 14 окт. 2021 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2021. – С. 26-30.

35. Тхор, С. А. Факторы развития деятельности предпринимательских структур в условиях изменяющихся рыночных отношений / С. А. Тхор // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. стат. по матер. XLIX Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 15 окт. 2021 года. – Пенза: Наука и Просвещение, 2021. – С. 85-87.

36. Тхор С.А. Цифровые трансформации в предпринимательской деятельности / А.Н. Германчук, С.А. Тхор // Актуальные вопросы экономики в современных условиях : матер. Междунар. науч.-практ. конф., Нальчик, 31 марта 2022 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2022. – С. 56-58.

*Личный вклад: определены направления цифровой трансформации предпринимательской деятельности.*

37. Тхор С.А. Предпринимательские инновации в разработке антикризисной стратегии / А.Н. Германчук, С.А. Тхор // Формирование финансово-экономических условий инновационного развития : сб. стат. по матер. Междунар. науч.-практ. конф., Челябинск, 29 мая 2022 г. - Стерлитамак: АМИ, 2022. – С. 11-15.

*Личный вклад: определено значение инноваций в процессе реализации антикризисной стратегии предпринимательских структур.*

38. Тхор С.А. Компетентность руководителя предприятия в процессе разработки антикризисной стратегии / А. Н. Германчук, С. А. Тхор // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы : сб. стат. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., Волгоград, 04 июня 2022 года. – Стерлитамак: АМИ, 2022. – С. 144-146.

*Личный вклад: выявлены поведенческие переменные определяющие содержание антикризисных компетенций.*

## АННОТАЦИЯ

**Тхор С.В. Антикризисная стратегия развития предпринимательских структур – На правах рукописи.**

*Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства). – Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики, Донецк, 2022.*

В диссертационной работе проведено теоретическое обобщение и предложен новый подход к решению научной проблемы, которая заключается в обосновании теоретико-методических подходов и разработки практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур.

Сформулирована теоретическая конструкция категории «кризис», сочетающая системные характеристики данного понятия (причины,



симптомы, факторы, проявления, индикаторы, последствия). Представлено авторское видение понятия «антикризисная стратегия предприятия», как комплексной модели действий по предотвращению кризисных ситуаций, ликвидации последствий кризиса. Обоснован концептуальный подход к формированию антикризисной стратегии развития предпринимательских структур, которые обеспечивают формирование потенциала кризисоустойчивости, обеспечивающего комплексное использование ресурсов, возможностей и соответствующего инструментария для обеспечения стабильного положения предприятия на рынке.

Определен методологический базис развития предпринимательских структур. Рассмотрены современные тенденции развития предпринимательских структур в современных условиях, к основным из которых относится: внедрение инновационных технологий, цифровизация, развитие современных форм торговли, клиенториентированность предприятий, создание новых ценностных предложений. Определены факторы развития предпринимательских структур в кризисных условиях. Обоснована роль инноваций в формировании антикризисных стратегий предпринимательских структур.

Проведена диагностика кризисоустойчивости предпринимательских структур. Проведена оценка влияния внешнего окружения на деятельность предпринимательских структур, рассмотрены тенденции развития предпринимательской активности. Разработана структурно-логическая модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур. Для своевременной адаптации к неблагоприятным проявлениям внешней среды и предотвращению возникновения кризисных ситуаций предложена структурно-логическая модель формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур.

Разработаны направления повышения эффективности предпринимательских структур. Обоснованы направления внедрения инновационных технологий при формировании антикризисной стратегии развития предпринимательских структур. Разработана когнитивная модель обеспечения кризисоустойчивости предпринимательских структур. Обоснована модель формирования антикризисных компетенций в процессе разработки и реализации антикризисной стратегии. в процессе диагностики внешней и внутренней среды предприятия наиболее значимыми компетенциями являются: работа с информацией, организационное взаимодействие, системность мышления.

Разработана антикризисная стратегия развития предпринимательских структур. Сформирован стратегический набор антикризисных стратегий предпринимательских структур. Предложена оптимальная стратегия поведения предпринимательских структур на основе теории игр в кризисных условиях. Представлен организационный механизм формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур.

*Ключевые слова:* кризис, антикризисная стратегия, структура бизнеса, кризисоустойчивость, потенциал антикризисной устойчивости.

## ANNOTATION

### **Thor S.V. Anti-crisis strategy for the development of entrepreneurial structures - *As a manuscript.***

The dissertation for the degree of Doctor of Economics in the specialty 08.00.05 - Economics and management of the national economy (by branches of the field of activity, including: business economics). – State Organization of Higher Professional Education “Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky” of the Ministry of Education and Science of the Donetsk People’s Republic, Donetsk, 2022.

In the dissertation work, a theoretical generalization was carried out and a new approach to solving a scientific problem was proposed, which consists in substantiating theoretical and methodological approaches and developing practical recommendations for the formation of an anti-crisis strategy for the development of entrepreneurial structures.

The theoretical construction of the category "crisis" is formulated, which combines the systemic characteristics of this concept (causes, symptoms, factors, manifestations, indicators, consequences). The author's vision of the concept of "anti-crisis strategy of an enterprise" is presented as a comprehensive model of actions to prevent crisis situations, eliminate the consequences of a crisis, which is based on the positive and negative effects of the crisis and is aimed at stabilizing and further developing business structures. A conceptual approach to the formation of an anti-crisis strategy for the development of entrepreneurial structures is substantiated, which ensure the formation of a crisis-resistance potential that ensures the integrated use of resources, opportunities and appropriate tools to ensure a stable position of an enterprise in the market.

The methodological basis for the development of entrepreneurial structures has been determined. Modern trends in the development of entrepreneurial structures in modern conditions are considered, the main of which include: the introduction of innovative technologies, digitalization, the development of modern forms of trade, customer-oriented enterprises, and the creation of new value propositions. Factors of development of entrepreneurial structures in crisis conditions are determined. The role of innovations in the formation of anti-crisis strategies of business structures is substantiated.

The diagnostics of crisis resistance of entrepreneurial structures was carried out. An assessment of the influence of the external environment on the activities of entrepreneurial structures has been carried out, and trends in the development of entrepreneurial activity have been considered. A structural-logical model has been developed to ensure the crisis-resistance of business structures. For timely adaptation to adverse manifestations of the external environment and prevention of crisis situations, a structural-logical model for the formation of crisis-resistance of business structures is proposed.

Directions for improving the efficiency of business structures have been developed. The directions of introduction of innovative technologies in the formation of an anti-crisis strategy for the development of entrepreneurial structures

are substantiated. A cognitive model for ensuring the crisis resistance of business structures has been developed. A model for the formation of anti-crisis competencies in the process of developing and implementing an anti-crisis strategy is substantiated. in the process of diagnosing the external and internal environment of the enterprise, the most significant competencies are: work with information, organizational interaction, systemic thinking.

An anti-crisis strategy for the development of entrepreneurial structures has been developed. A strategic set of anti-crisis strategies for business structures has been formed. An optimal strategy for the behavior of entrepreneurial structures based on the theory of games in crisis conditions is proposed. An organizational mechanism for the formation of an anti-crisis strategy for the development of entrepreneurial structures is presented.

**Keywords:** *crisis, anti-crisis strategy, business structure, crisis resistance, crisis resistance potential.*

Подписано к печати 30.06.2022 г.  
Формат 60x84x1/16. Усл. печ. л. 2,3.  
Печать лазерная. Заказ № \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.

---

Отпечатано ФЛП Кириенко С.Г.  
Свидетельство о государственной регистрации физического  
лица-предпринимателя № 40160 серия АА02 от 05.12.2014 г.  
ДНР, 83014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.  
Тел.: (050) 524-50-36, e-mail: ksg11@ukr.net