

ПРИЗНАКИ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВОЗДЕЙСТВИЯ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ ВНЕШНИХ ШОКОВ

А.А. Быков, С.А. Гуринович, Н.А. Хаустович*

Аннотация. По характеру происхождения современные экономические кризисы сильно отличаются от переходного кризиса 1990-х гг., во время которого получила развитие теория антикризисного управления. Современные кризисы по большей части являются результатом воздействия внешних шоков, т. е. существенно и негативно влияющих на экономику событий, источник возникновения которых находится за пределами национальной экономической системы и не обусловлен внутренними противоречиями в сфере товарного или денежного обращения. В работе анализируются степень влияния на белорусскую экономику пандемического кризиса 2020 г. и санкционного давления 2022 г. Из широкого перечня статистических показателей выбран индикатор, наиболее полно отражающий влияние указанных кризисов на предпринимательский сектор белорусской экономики. Предложены подходы к совершенствованию антикризисного управления в условиях воздействия внешних шоков на белорусскую экономику.

Ключевые слова: антикризисное управление, финансовая диагностика, внешние шоки, санкции, белорусская экономика.

JEL-классификация: G33, H12.

DOI: 10.46782/1818-4510-2025-1-62-77

Материал поступил 21.01.2025 г.

Антикризисное управление в условиях внешних шоков

Как область прикладных научных исследований и сфера практической деятельности антикризисное управление получило развитие на постсоветском пространстве с началом переходного кризиса 1990-х гг., обусловленного трансформацией плановой экономической системы в рыночную. Первые русскоязычные публикации на эту тему датированы 1990 г. (Эпштейн, Тиллак, 1990). Ранее считалось, что кризисы имеют преимущественно циклический характер и свойственны капиталистической экономике. В зарубежной литературе термин «ан-

тикризисное управление» (в конкретном случае – crisis management) использовался и ранее для обозначения управления в условиях чрезвычайных ситуаций и катастроф (Regester, 1989) либо для характеристики организаций, оказавшихся в неблагоприятном финансово-экономическом состоянии (Müller, 1985). В область исследований, охватываемую русскоязычным термином «антикризисное управление», в зарубежной литературе также попадает управление организациями в рамках процедуры банкротства (White, 1989), управление в условиях финансовых трудностей (Gilson, 1989), управление в условиях рис-

* **Быков Алексей Александрович** (aliaksei.bykau@yandex.ru), доктор экономических наук, профессор, Беларуский государственный экономический университет (г. Минск, Беларусь); <https://orcid.org/0000-0003-2005-9061>:

Гуринович Сергей Анатольевич (sspa77@mail.ru), Беларуский государственный экономический университет (г. Минск, Беларусь); <https://orcid.org/0009-0000-2983-9641>:

Хаустович Наталья Александровна (natahk@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент, Беларуский государственный экономический университет (г. Минск, Беларусь); <https://orcid.org/0009-0007-8649-6412>

ка и т. д. В целом русскоязычный термин «антикризисное управление» объединил проблематику диагностики результатов деятельности микроэкономических субъектов и принятия решений в неблагоприятных условиях, свойственных корпоративному менеджменту в переходной экономике.

Первоначально, как в русскоязычной, так и в зарубежной экономической литературе, область антикризисного управления ограничивалась микроуровнем экономики. В России, Беларуси и других постсоветских странах макроэкономический кризис 1990-х гг. стал общим фоном, на котором рассматривались частные случаи преодоления кризисов сначала на отдельных предприятиях, а позднее – в отдельных отраслях и территориальных субъектах. В зарубежной практике преодоление и предотвращение макроэкономических кризисов до сих пор входит в перечень основных задач государственного регулирования экономики.

Давно миновал так называемый переходный кризис, современные кризисы имеют иную природу. За последние 10 лет в белорусской экономике наблюдалось несколько кризисных периодов. Со снижением мировых цен на сырье была связана рецессия 2014–2015 гг.; пандемией коронавируса и ее последствиями в Беларуси и других странах был обусловлен пандемический кризис 2020 г.; санкциями против России и Беларуси после начала украинского военного конфликта был вызван кризис 2022 г. Мировой финансово-экономический кризис 2008 г. также пришел в Беларусь извне. Начавшись в США, он привел к снижению мировых цен на сырье. Позже через сокращение объемов и уменьшение цен экспорта его последствия стали ощутимы для Беларуси.

Перечисленные неблагоприятные события, инициировавшие кризисы, были названы внешними шоками либо по причине их внеэкономической природы (Быков, Хаустович, Гуринович, 2023), либо по причине их воздействия на национальную экономическую систему извне, из-за рубежа. При этом характер и направленность такого влияния чаще всего негативные.

Далее мы будем называть внешними шоками существенно и негативно влияю-

щие на экономику события, источник возникновения которых находится за пределами национальной экономической системы и не является результатом внутренних проблем сферы товарного или денежного обращения. Очевидно, что внешние шоки могут либо происходить из экономических систем за рубежом, либо иметь внеэкономическую природу.

Такой подход к определению внешних шоков, возможно, несколько упрощает представление, сформированное мировой экономической наукой. В частности, Н.Д. Кондратьев среди факторов циклических колебаний экономики, а значит и факторов кризиса, выделял в числе прочих технологические изменения, войны и революции, которые если и имеют внеэкономическую природу и могут называться внешними шоками, все же обусловлены запросами практической действительности и необходимыми экономическими предпосылками (Кондратьев, Яковец, Абалкин, 2002). В этой связи внешние шоки хотя и являются каждый по отдельности случайными событиями, в своей совокупности могут быть опосредованы условиями общего состояния глобальной экономической системы на конкретном этапе ее развития. Но такая зависимость все же носит вероятностный характер, что не позволяет делать точные прогнозы.

В сравнении с 1990-ми гг., характер кризисов, последствия которых ощутимы для Беларуси, кардинально изменился. Их источником стал преимущественно внешний мир, причем не всегда в рамках глобальной экономической системы: многие кризисы связаны с внеэкономическими факторами. Сообразно изменению характера кризисов должно меняться и антикризисное управление. Ограничение сферы его применения исключительно микроэкономическими субъектами сегодня вряд ли позволит подобрать наиболее эффективные антикризисные меры. Одновременно необходимо выстраивать меры предотвращения кризисов, спровоцированных внешними шоками, на микро- и макроуровнях экономики. То же касается и финансовой диагностики как первого этапа антикризисного управления. Степень воздействия кризисов целесообразно оценивать не

только по данным отчетности предприятий, но и на основе показателей макроэкономической статистики.

Зная временные интервалы воздействия внешних шоков – пандемического кризиса 2020 г., ограничительных мер и санкций 2022 г. – на белорусскую экономику, можно сопоставить макро- и микроэкономические показатели с показателями более благоприятных периодов и подобрать релевантные маркеры кризиса, которые сигнализируют о негативном воздействии внешних шоков на экономику в целом и на отдельные микроэкономические субъекты.

Для макроуровня экономики ключевым индикатором является индекс ВВП, который во всем мире используется для констатирования начала рецессии. Он вполне подходит для диагностирования негативных последствий двух обозначенных внешних шоков для экономики Беларуси – пандемии и санкций: в обоих случаях наблюдалось снижение ВВП (рис. 1).

Индекс ВВП в определенной степени отражает степень тяжести последствий внешних шоков для всей экономики, но при этом не дифференцирует их для отдельных секторов – предпринимательского, государственного и домохозяйств. Гипотетически снижение ВВП должно сопровождаться снижением деловой активности микроэкономических субъектов, уменьшением прибылей и ростом убытков, ухудшением платежеспособности и появлением признаков экономической несостоятельности. Но фак-

тически убытки организаций могут быть компенсированы за счет снижения доходов работников или роста цен. Тогда основная тяжесть кризиса отразится не на корпоративном секторе, а на домохозяйствах и государственном бюджете. В этом случае снижение ВВП не будет сопровождаться ухудшением финансового состояния предприятий – по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

Чтобы оценить степень тяжести последствий внешних шоков для микроэкономических субъектов, нужно подобрать маркеры кризиса деятельности предприятий, которые сигнализируют о начале влияния внешних шоков, исходя из изменений показателей бухгалтерской отчетности. Подобранные маркеры, можно будет рассматривать кризисы предприятий как результат воздействия внешних шоков и выстраивать научные подходы к выработке антикризисных мер на микро- и макроуровнях экономики. Следовательно, целью настоящего исследования можно определить развитие методологии антикризисного управления в отношении диагностики кризисов микроэкономических субъектов, возникающих под воздействием внешних шоков.

Эволюция антикризисного управления в Беларуси и России

Антикризисное управление определяется как специфический вид управленческой деятельности, обеспечивающий диагностику, предупреждение, нейтрализацию и

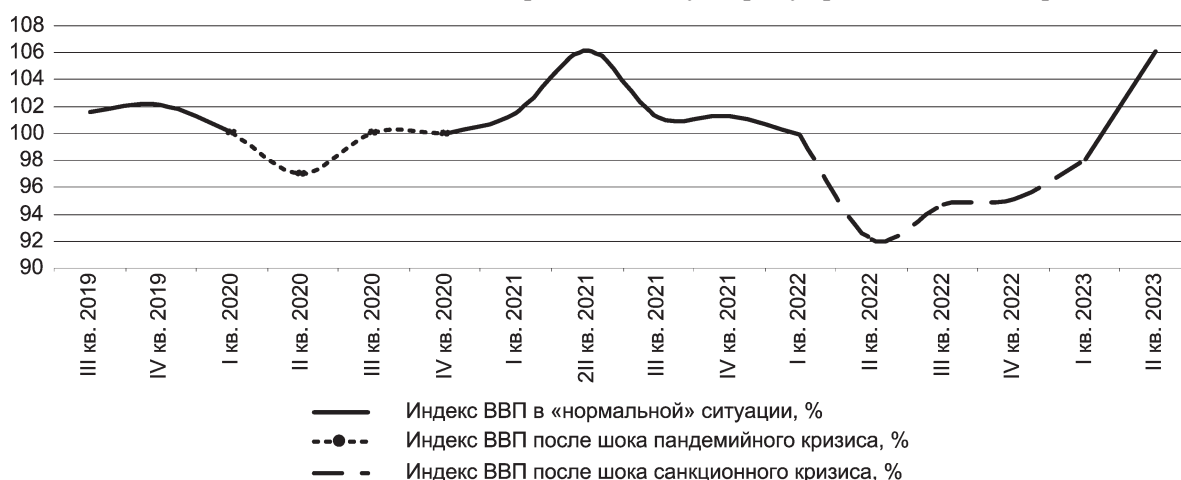


Рис. 1. Индекс ВВП, % к соответствующему периоду прошлого года

Источник. URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/rubric-info/1063065>; URL: <https://tradingeconomics.com/belarus/gdp-growth-annual>

преодоление кризисных явлений, выявление их причин и недопущение в последующем. Антикризисное управление может осуществляться на уровне: отдельных организаций и объединений, функционирующих по принципам рыночной среды; организаций, не связанных с рынком; административных образований (населенных пунктов, регионов, страны)¹. В последнем случае применяется термин «антикризисное управление экономикой» (является прерогативой государства).

Различают активное (упреждающее, или превентивное) и реактивное антикризисное управление. Целью превентивного антикризисного управления является предотвращение кризиса, реактивного – смягчение его негативных последствий (Ваганова, 2009).

Исследователи выделяют широкий и узкий подходы к антикризисному управлению. В узком смысле антикризисное управление является тактической системой и ориентировано на только произошедший кризис (Буранова, 2016). В узком смысле антикризисное управление включает финансовое оздоровление предприятий-банкротов, а также реструктуризацию и ликвидацию неплатежеспособных предприятий (Перевозникова, Святенко, 2023). В широком смысле антикризисное управление включает управление в чрезвычайных ситуациях, управление первыми сигналами кризисных ситуаций, профилактику кризиса и восстановление после кризиса (Буранова, 2016). В широком смысле объектом антикризисного управления являются любые организации, а не только неплатежеспособные, а к сфере его применения относятся предвидение кризисов, смягчение их последствий и использование кризиса для развития организации. При этом в отсутствии кризиса доля антикризисного управления (антисипативного и превентивного) среди принимаемых решений существенно меньше, чем доля обычного менеджмента (от 10 до 50%), а в условиях наступившего кризиса практически все управленческие решения являются антикризисными и

включает меры реактивного и реабилитационного характера (Перевозникова, Святенко, 2023).

Теория антикризисного управления в русскоязычном информационном поле сформировалась на основе вклада российских авторов, а также белорусских, украинских, казахстанских ученых, поскольку условия в экономиках региона были более-менее сходными. В развитии теории можно выделить несколько этапов, различающихся формулированием основных задач и пониманием содержания антикризисной политики. На этапе становления антикризисного управления (1990-е гг. – начало 2000-х гг.) в качестве его основной задачи рассматривалась реализация мер по финансовому оздоровлению, предупреждению банкротств предприятий, проведению процедур банкротства посредством арбитражного управления. В дальнейшем, начиная с 2007–2008 гг., понимание содержания антикризисного управления существенно изменилось: его стали рассматривать не только как совокупность методов и инструментов, направленных на противодействие кризисным ситуациям, возникающим на предприятии, но и как комплекс превентивных (предупреждающих возникновение кризиса) мер, стабилизирующих ситуацию и обеспечивающих дальнейшее развитие социально-экономической системы. При этом сфера антикризисного управления распространилась на мезо- и макроуровни. Во второй половине 2010-х гг. представление о содержании антикризисного управления еще более расширилось: сформировалась концепция антициклического антикризисного управления как системы упреждающих мер, направленных на предотвращение кризисов. Цель антициклического управления – обеспечить бескризисное развитие предприятий (Golubev, 2024).

Сегодня антикризисное управление сблизилось с риск-менеджментом. После 2008 г. в качестве ключевых факторов риска на микроуровне рассматриваются внешние факторы – в частности, мировая цена нефти (Эмексузян, Балдин, Алиев, Суртаева, 2022), изменения условий поставок, курсовые колебания и инфляция. С 2020 г. факторами риска и кризисов в российских публикациях выступают COVID-19 и санкции. Общей ре-

¹ Переверзева В.В., Юрьева Т.В. 2018. *Антикризисное управление и финансовое оздоровление: учебное пособие*. М.: Город XXI век. 211 с.

комендацией в новых условиях становится усиление государственной поддержки предприятий (Бурлай, Ряховская, 2020).

В разгар пандемии COVID-19 в мире и в России доминировали панические настроения, и нередко прогнозы ожидаемого ущерба от пандемии для экономик разных стран принимались довольно пессимистическими. При этом в большинстве стран с доходами выше среднего реализовывалась политика государственной поддержки населения и предприятий в условиях экономических последствий пандемии. В частности, осуществленные правительством России в 2020–2021 гг. антикризисные меры были направлены на социальную поддержку населения, обеспечение устойчивости регионов, субъектов малого бизнеса и системообразующих предприятий. Общая стоимость средств, затраченных на реализацию мер государственной поддержки, составила 6,4 трлн руб. (примерно 6% ВВП). Основным инструментом поддержки являлось прямое субсидирование процентных ставок по выдаваемым кредитам (Полянин, Долгова, Голикова, Данилова, 2021).

Столкнувшись с санкциями весной 2022 г., российское правительство приступило к внедрению системы антикризисных мер, включая меры «ручного управления», косвенного регулирования экономики через льготное кредитование компаний для пополнения оборотных средств и реструктуризации займов, а также реализацию мер по импортозамещению (Баранов, 2023).

Таким образом, выбор антикризисных мер в условиях пандемии и санкций существенно отличается от подобных мер в период переходного кризиса: очевидно участие государства в реализации оперативных и стратегических антикризисных мер, осуществляющего прямое управление экономическими субъектами и косвенное регулирование экономики. Экономические субъекты подчиняются всем решениям государства, которые касаются преодоления кризиса.

Надежда отечественного бизнеса на государственную поддержку перед лицом новых угроз представляется естественным, но не единственным способом противостояния этим угрозам. Поиск новых возможностей для продаж товаров и услуг, полу-

чения прибыли в постоянно меняющемся окружении является как раз функцией предпринимателя, а не государства. Поэтому закономерно, чтобы выработка мер противодействия внешним шокам относилась к компетенции самих коммерческих фирм. В частности, стратегическим инструментом противодействия кризисам собственными силами для микроэкономических субъектов могут стать слияния и поглощения, позволяющие компаниям быстро осваивать новые технологии и приобретать необходимые навыки. Это расширяет возможности для внедрения инноваций и обеспечивает конкурентные преимущества. Слияния и поглощения выступают не просто как способы расширения бизнеса, но и как стратегический инструмент антикризисного управления (Митин, 2024).

Проведенный за 2017–2022 гг. анализ данных подтверждает, что жизненный цикл предприятий тесно связан с состоянием макроэкономической среды, качеством и изменениями предпринимательского климата. Своевременное принятие решений о расширении либо прекращении предпринимательской деятельности позволит избежать или минимизировать потери от различных деструктивных ситуаций, в том числе санкционного давления (Важенина, Важенин, 2024).

Структурные преобразования с «переливом» трудовых ресурсов из секторов с низкой производительностью или замедляющимся развитием в более высокопроизводительные и перспективные обеспечивают формирование условий, инициирующих экономический рост. Создание условий для повышения эффективности использования производственных ресурсов в экономике связано с политикой созидательного разрушения. Одноименный принцип, предложенный Й. Шумпетером в 1942 г., впоследствии был развит в рамках макро- и микроэкономических теорий. Современные интерпретации идеи Й. Шумпетера о созидательном разрушении представлены в эндогенных моделях экономического роста Ф. Агийона и П. Хоуита, где предполагается, что предприниматель, предложивший новые продукт и технологию, не только повышает общий технологический уровень в экономике, но и вытесняет с рынка произ-

водителя морально устаревшую продукцию (Илюхин, Пономарёва, Илюхина, 2019).

В сущности, принцип созидательного разрушения тождественен невмешательству государства в деятельность фирм, отказу в государственной поддержке неплатежеспособным и экономически несостоятельным компаниям. Такой подход в целом соответствовал рекомендациям экономистов либерального *направления* по выводу из кризиса постсоветских экономик в 1990-х гг. В большей или меньшей степени он был реализован в России. В Беларуси в то время проводилась противоположная по сути политика усиления роли государства, результатом которой стало формирование белорусской модели социально ориентированной рыночной экономики. Законодательство в сфере экономической несостоятельности и банкротства в белорусской модели также характеризовалось социальной направленностью, приоритетом сохранения, а не ликвидации, бизнеса, т. е. имело выраженный продолжниковский характер.

Современные условия белорусской экономики сильно отличаются от условий, которые были свойственны переходному периоду. Тогда важным аргументом в пользу государственной поддержки кризисных предприятий служила угроза безработицы, и государству прямое и косвенное их субсидирование обходилось дешевле, чем вся совокупность экономических и социальных издержек, связанных с гипотетическим ростом безработицы. Теперь же общий рынок труда Союзного государства испытывает кадровый дефицит по определенным профессиям в результате повышенного спроса на рабочую силу в России. Трудовые ресурсы из Беларуси перемещаются в Россию под воздействием разницы в оплате труда, что создает угрозу дефицита кадров в нашей стране. В такой ситуации «созидательное разрушение» может стать одним из подходов к предотвращению дефицита трудовых ресурсов за счет роста их производительности и перетока из менее продуктивных в более продуктивные сектора.

Продолжив рассуждения о невмешательстве государства в деятельность фирм, можно поставить вопрос следующим образом: а нужно ли вообще антикризисное уп-

равление, если уход с рынка наименее эффективных фирм позволяет наиболее эффективно распределять производственные ресурсы всей экономики? Не случайно некоторые авторы называют антикризисное управление ложной концепцией, поскольку по своей сути оно повторяет цель, задачи и функции обычной системы управления, которая должна сама справляться с возникающими угрозами с помощью предусмотрительно вмонтированных в нее заранее методов и многих других дополнительных возможностей (Валуев, Валуев, Узунов, 2013).

Анализируя выработанные ранее подходы к антикризисному управлению, сопоставляя их с новыми условиями, при которых кризисы по большей части стали результатами внешних шоков, мы по крайней мере осознаем необходимость глубокого пересмотра существующих концепций антикризисного управления. Сегодня можно выделить три концептуальных подхода к реализации антикризисного управления:

- традиционный, в котором разделены сферы антикризисного регулирования и антикризисного управления. Антикризисное регулирование осуществляет государство на основе регламентирования процедур экономической несостоятельности и банкротства, а антикризисное управление осуществляется исключительно на микроуровне экономики в рамках установленных процедур;

- интегрированный, при котором одновременно реализуются антикризисные меры на микро- и макроуровнях. Подобная деятельность ведется под патронажем государства и получила распространение во всем мире как элемент противодействия наиболее опасным внешним шокам, включая пандемию, войны и санкции;

- созидательного разрушения, при котором нет необходимости в антикризисном управлении даже на микроуровне. Этот подход применяется для более эффективного перераспределения дефицитных ресурсов, задействованных неконкурентоспособными компаниями (например, трудовых).

В реальности все три указанных подхода могут реализовываться одновременно при доминировании одного или двух. Для большинства экономических субъектов, на деятельность которых внешние шоки по-

влияти несущественно, применяется первый подход, при котором процедура несостоятельности запускается в определенных законодательством условиях. Второй подход, предполагающий интегрированную реализацию антикризисных мер под патронажем государства, актуализируется с началом воздействия новых внешних шоков, а затем, по мере адаптации к ним, уступает место другим процедурам. Третий подход, основанный на принципе созидательного разрушения, может быть реализован в отдельных секторах экономики и в отношении экономических субъектов со сравнительно низкой производительностью. При этом реорганизация предприятий путем слияния, поглощения, изменения организационных форм происходит на досудебных стадиях антикризисного управления и также, как правило, под патронажем государства. Результатом слияний и поглощений с белорусской спецификой можно считать создание в Беларуси крупных отраслевых и межотраслевых холдингов в последние 10–15 лет.

Далее остановимся на особенностях первого этапа процедуры антикризисного управления – финансовой диагностике предприятий и ее специфике в условиях, когда кризисы вызваны внешними шоками.

Выбор критериев финансовой диагностики микроэкономических субъектов

С декабря 2022 г. в Беларуси действует Закон № 227-З «Об урегулировании неплатежеспособности»². С этого момента принятый в июле 2012 г. Закон № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» утратил свою силу. Комментируя отличия нового документа от старого, эксперты обращают внимание на следующие особенности. Новый закон необходим для осуществления экономической политики белорусского государства с учетом ее социальной направленности, о чем свидетельствует реализация в нем механизмов поддержки предприятий с учетом ин-

тересов должника, кредиторов, а также местных исполнительных и распорядительных органов. Приоритет сохранения социально значимых предприятий реализован посредством обязательного прохождения процедур предупреждения несостоятельности и банкротства, а также досудебного оздоровления³. Кроме того, законодательство в сфере урегулирования неплатежеспособности наделило местные органы власти дополнительными полномочиями по организации досудебного и судебного оздоровления частных организаций, поэтому новый закон расширил возможности для сохранения бизнеса⁴.

В мировой практике системы антикризисного регулирования делятся на прокредиторские, ориентированные на минимизацию ущерба кредиторов, даже если это приводит к увеличению случаев ликвидации должников, и продолжниковские, приоритетом которых является сохранение предприятия-должника как единого имущественного комплекса. Старый Закон № 415-З характеризовал белорусскую систему антикризисного регулирования как продолжниковскую, но новый Закон № 227-З стал продолжниковским еще в большей степени. Между тем новый закон во многом упрощает процедуру банкротства. Например, санация возможна только для компаний, а предприниматель может быть признан только банкротом.

С октября 2023 г. для оценки степени риска банкротства микроэкономических субъектов используются два показателя: коэффициент обеспеченности обязательств имуществом, который рассчитывается как отношение общей суммы обязательств субъекта хозяйствования к общей стоимости его имущества; коэффициент просроченных обязательств, который показывает отношение суммы просроченных обязательств к общей сумме обязательств субъекта хозяйствования⁵. В зависимости от зна-

³ Юрий Кобец: Урегулирование неплатежеспособности – идеология нового Закона. URL: https://court.gov.by/ru/sup_court/boards/econ/publ/30e44b5fdd424c62.html

⁴ URL: <https://economy.gov.by/ru/news-ru/view/elenskiba-zakon-ob-uregulirovanii-neplatezhesposobnosti-rasshiril-vozmozhnosti-dlja-soxranenija-biznesa-49673-2024/>

⁵ Постановление Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства финансов Республики Беларусь от 07.08.2023 № 16/46 «Об оценке степени риска наступления банкротства».

² Об урегулировании неплатежеспособности. Закон Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь.

чений двух названных коэффициентов степень риска банкротства экономического субъекта ранжируется по четырем категориям: низкая, средняя, высокая, критическая. Постановление 2023 г. заменило ранее действовавший документ, согласно которому признаками неплатежеспособности организаций были три финансовых коэффициента: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами. Основным отличием нового законодательства от старого стало не столько применение новых финансовых коэффициентов и степеней их градации, сколько обязательность их использования в судебных процедурах. Теперь даже наличие критической степени риска наступления банкротства не является основанием для возбуждения процедуры о несостоятельности и банкротстве. Единственным основанием для этого является фактическая неспособность организации исполнить свои денежные обязательства⁶.

Ключевой вопрос настоящего исследования состоит в том, могут ли новые финансовые показатели оценки степени риска банкротства микроэкономических субъектов быть использованы в качестве индикаторов, отражающих последствия воздействия внешних шоков? Гипотетически внешние шоки, в числе которых – пандемический кризис и санкции, должны неблагоприятно воздействовать на микроэкономические субъекты и приводить к ухудшению их финансово-экономического состояния и увеличению риска банкротства. При этом количество банкротств не обязательно должно увеличиваться, если государственная антикризисная политика имеет должниковский характер, т. е. нацелена на поддержку неплатежеспособных предприятий. Но все же, поскольку названные внешние шоки замедляют экономический рост и приводят к рецессии (см. рис. 1), логично допустить их негативное влияние на платежеспособность определенной части предприятий.

В качестве источника данных для анализа были использованы показатели Белста-

та, ежемесячно публикуемые в рубрике «Основные социально-экономические показатели по Республике Беларусь»⁷. Таблица статистических данных состоит из четырех разделов, в которых отображена информация по основным группам показателей: ВВП, объемы промышленного и сельскохозяйственного производства, инвестиций, грузоперевозок и товарооборота, экспорта и импорта, ценам, состояние расчетов организаций. Большинство объемных показателей, таких как ВВП, экспорт, импорт, отображаются нарастающим итогом с начала года. Для целей настоящего исследования выбраны показатели раздела «Состояние расчетов», полученные посредством обобщения (суммирования или усреднений) аналогичных показателей всех предприятий Беларуси, за исключением микроорганизаций. В дальнейшем также будут использованы показатели чистой прибыли и чистых убытков всех организаций, рентабельности продаж. Все показатели, опубликованные в указанном разделе Белстата, являются обобщениями частных показателей, которые рассчитываются для каждого белорусского предприятия. Иными словами, все вышеперечисленные показатели имеют аналоги, которые характеризуют платежеспособность отдельных предприятий на микроуровне экономики. Соответственно, изменения показателей состояния расчетов в течение времени будут определять общее изменение платежеспособности всей совокупности белорусских предприятий.

Постановлением Министерства экономики и Министерства финансов № 16/46 выделены два показателя степени риска банкротства: коэффициент обеспеченности обязательств имуществом и коэффициент просроченных обязательств. Для статистической оценки этих двух показателей по всей совокупности предприятий в белорусской экономике использованы агрегированные аналоги из раздела «Состояние расчетов» основных социально-экономических показателей по Республике Беларусь. В частности, аналогом коэффициента обеспеченности обязательств имуществом может выступать показатель суммарной задолжен-

⁶ URL: <https://spplaw.by/blog/zakon-o-regulirovanii-neplyatyzhespos/>

⁷ URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-excel/Oficial_statistika/2024/express_info-241

ности, исчисляемый в миллионах рублей. Если этот коэффициент растет быстрее инфляции, высока вероятность того, что отношение суммарной задолженности к стоимости имущества также увеличивается. В данном случае принимается допущение, что в краткосрочном периоде общая стоимость имущества всех предприятий изменяется пропорционально инфляции с учетом инвестиций в основные средства и амортизации основных средств.

Аналогом коэффициента просроченных обязательств выступает показатель «Удельный вес просроченной суммарной задолженности в общей суммарной задолженности, %», который отражает долю просроченных обязательств в общей задолженности всех микроэкономических субъектов. В сведениях Белстата «Состояние расчетов» также приводится детализированная оценка изменения объема и структуры обязательств организаций, показатели которой могли бы оказаться полезными в качестве индикаторов кризиса, – соотношения внешней и внутренней задолженностей, в том числе просроченных, дебиторской и кредиторской задолженностей, в том числе просроченных.

Анализ показателей состояния расчетов

За период с декабря 2019 г. по сентябрь 2024 г. по ежемесячным статистическим данным рассмотрены следующие показатели:

1. Суммарная задолженность организаций, в рублях.

2. Просроченная задолженность, в рублях и процентах к суммарной задолженности.

3. Кредиторская и дебиторская задолженность, в рублях.

4. Просроченная кредиторская и дебиторская задолженности к кредиторской и дебиторской задолженностям соответственно, в рублях и процентах.

5. Внешняя просроченная кредиторская и дебиторская задолженности к кредиторской и дебиторской задолженностям соответственно, в рублях и процентах.

Динамика первого показателя – суммарной задолженности организаций – за период с декабря 2019 г. по август 2024 г. с ежемесячным интервалом наблюдений показана на рис. 2.

Средний годовой темп прироста суммарной задолженности организаций за прошедшие 5 лет составил +8,14%. При этом инфляция, измеренная индексом потребительских цен, в 2020 г. составила 106,3%; в 2021 г. – 105,6; в 2022 г. – 112,2; в 2023 г. – 115,2; в 2024 г. – 109,0%. Таким образом, среднегодовой прирост инфляции за рассмотренные 5 лет составил +9,0%, что приблизительно соответствует среднегодовому приросту задолженности организаций.

Темпы роста суммарной задолженности организаций с февраля 2023 г. несколько возросли, но все же динамика показателя, представленная на рис. 2, слабо корре-

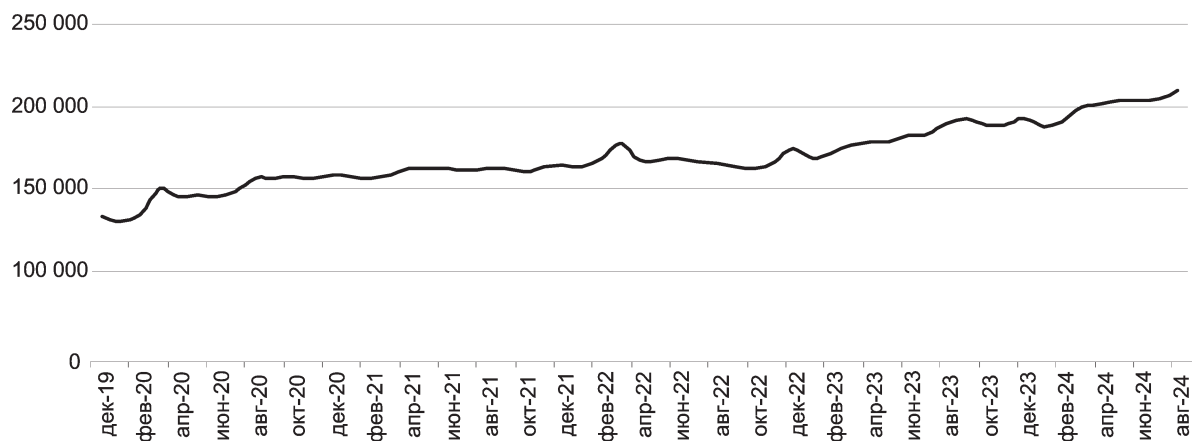


Рис. 2. Суммарная задолженность организаций, млн руб.

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

лирует с динамикой ВВП, представленной на рис. 1. В периоды экономического спада в 2020 и 2022 гг. не наблюдались темпы роста задолженности организаций выше, чем в другие периоды. Макроэкономические кризисы, возникающие под воздействием внешних шоков, не сказывались негативно на платежеспособности организаций Беларуси, косвенно оцененной объемом суммарной задолженности.

Аналогичные результаты были получены при сопоставлении других индикаторов из приведенного выше списка, за исключением индикатора «Внешняя просроченная задолженность организаций в процентах к общей внешней задолженности». Динамика данного показателя, а также показателя доли просроченной задолженности в ее общей сумме представлена на рис. 3.

Показатель просроченной задолженности организаций, исчисляемый в процентах к общей сумме задолженности, является обобщенным аналогом коэффициента просроченных обязательств, который рассчитывается для каждого предприятия в отдельности. Данный коэффициент, согласно постановлению № 16/46, используется в оценке риска банкротства. Однако в периоды кризисов 2020 и 2022 гг. существенные отклонения усредненных значений данного показателя для всех белорусских предприятий от значений в более благоприятные периоды не были обнаружены.

Из показателей состояния расчетов организаций только внешняя просроченная за-

долженность организаций может рассматриваться как индикатор кризиса, хотя и не универсальный. Внешняя просроченная задолженность возникает только у экспортеров. Рост показателя при неблагоприятных событиях на внешних рынках ведет к росту внешней просроченной задолженности. В случае пандемического кризиса она выросла незначительно (с 10 до 11%), в случае санкционного воздействия – более заметно (с 8 до 14% от общей суммы внешней задолженности). В постановлении № 16/46 для данного показателя нет аналогов. Маловероятно, что увеличение только внешней просроченной задолженности может служить маркером кризиса для всех предприятий при прочих равных условиях. Например, рост внешней просроченной задолженности может сопровождаться снижением внутренней просроченной задолженности, при этом общий уровень платежеспособности не меняется. Судя по данным рис. 3, так, вероятно, и происходило в действительности.

Ранее выдвинутое предположение о том, что воздействие внешних шоков на белорусскую экономику приводит к экономическому спаду и параллельно – к ухудшению платежеспособности предприятий, не подтверждается. Установленные законодательством критерии степени риска банкротства не демонстрируют существенных негативных отклонений в периоды воздействия внешних шоков. Для этого возможны несколько альтернативных объяснений:

1. Внешние шоки не оказывают значительного отрицательного эффекта на бе-

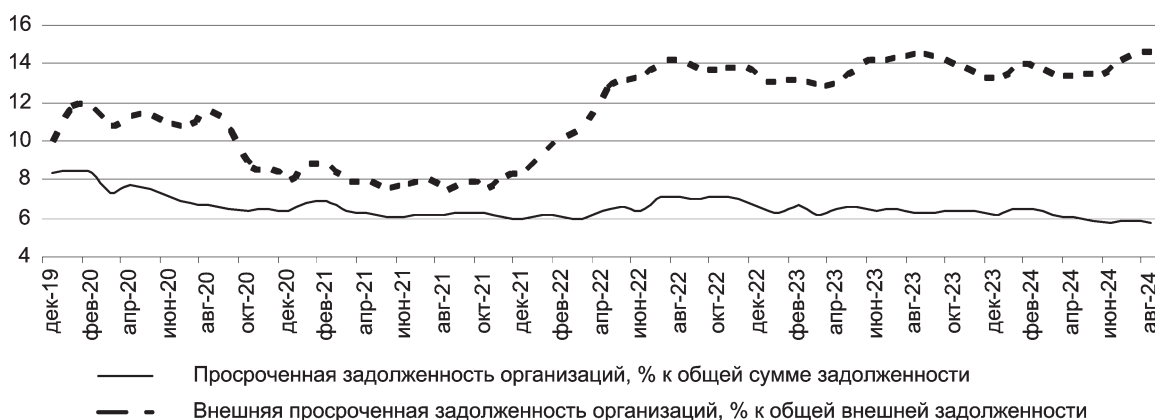


Рис. 3. Показатели просроченной задолженности организаций (% к сумме общей задолженности) и внешней просроченной задолженности организаций (% к сумме общей внешней задолженности)

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

лорусскую экономику в целом; индекс ВВП является лишь частным случаем.

2. Критерии степени риска банкротства в данном случае не являются универсальными маркерами кризисов, поскольку не отражают реальное финансовое состояние всех микроэкономических субъектов при воздействии внешних шоков.

3. Кризогенные факторы слабо воздействуют на предпринимательский сектор; основное их негативное влияние приходится на домохозяйства и государственный сектор.

Чтобы понять, какая из альтернатив верна, рассмотрим другие оценочные критерии экономического состояния организаций, которые также могут выступать маркерами кризиса. Возможно, именно они реагируют на внешние шоки – в отличие от показателей состояния расчетов.

Анализ показателей финансового результата организаций

В оценке платежеспособности и прогнозировании риска банкротства организаций чаще всего используются финансовые коэффициенты, рассчитываемые по данным бухгалтерского баланса и отражающие состояние расчетов. В наименьшей степени распространены и объемные показатели финансового результата организаций (выручка, добавлен-

ная стоимость, прибыль), а также рентабельность, которые могут использоваться для диагностики кризиса. Перечисленные показатели составляют методическую основу финансового менеджмента в целом. Особенности их использования в антикризисном управлении рассмотрены в литературе⁸.

В качестве гипотетических маркеров кризиса были проанализированы следующие обобщенные показатели финансового результата во временных рядах за период с декабря 2019 г. по август 2024 г. с ежемесячным интервалом измерений.

1. Рентабельность продаж, в процентах.
2. Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, в процентах.
3. Сумма чистой прибыли (убытка), в рублях.
4. Удельный вес убыточных организаций в общем количестве организаций, в процентах.
5. Сумма чистого убытка убыточных организаций, в рублях.

Динамика показателей 1, 2, 4 из приведенного списка отражена на рис. 4; показатели 3, 5 – на рис. 5.

⁸ Быков А.А., Авдеева Т.Г., Родцевич Н.Г. 2009. *Антикризисное управление предприятием с использованием системы финансового мониторинга «Кризис-эксперт»: учебно-методическое пособие*. Минск: БГЭУ. 71 с.

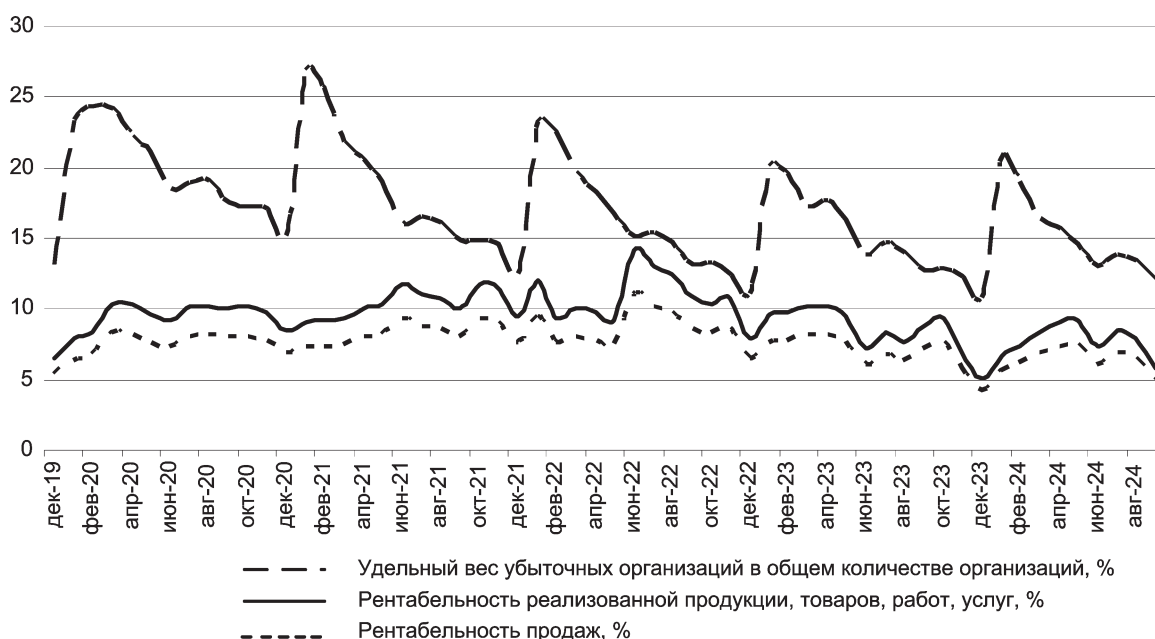


Рис. 4. Динамика показателей рентабельности и удельного веса убыточных организаций за период с декабря 2019 г. по август 2024 г.

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Показатели рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции не коррелируют с динамикой индекса ВВП (рис. 1). Более того, через несколько месяцев после введения санкций в марте 2022 г. рентабельность достигла максимальных значений за период наблюдения. Воспользовавшись снижением объема и ассортимента импортных поставок на белорусский и российский рынки, некоторые белорусские импортеры, производители и торговые организации повысили рентабельность за счет увеличения цен продаж. Такие действия привели к росту инфляции, после чего в республике было усилено ценовое регулирование через Директиву Президента № 10 «О недопустимости роста цен» и постановление Совета Министров № 713 «О системе регулирования цен». В данном случае введение санкций стало внешним шоком, который привел не к ухудшению, а к улучшению финансовых показателей большинства предприятий при общем спаде ВВП. Такой рост означает перенос основного бремени кризиса с предпринимательского сектора на домохозяйства. Суть государственного регулирования в данной ситуации состоит в перераспределении доходов от коммерческого

сектора в пользу домохозяйств за счет ограничения наценок. Пример показывает, что внешние шоки, которые могут вызвать макроэкономический кризис, не обязательно приводят к кризису предприятий.

Заслуживает внимания динамика показателя удельного веса убыточных организаций (рис. 4), который в начале каждого года находится на максимальных значениях, а к концу года снижается. Также прослеживается некоторое снижение показателя за период исследования.

Объяснением циклического изменения доли убыточных организаций служат механизмы дотационного финансирования, позволяющие компенсировать убытки нарастающим итогом в течение года. Этот феномен был отмечен в работе Л.П. Зеньковой (2009) при анализе субсидий и дотаций убыточным предприятиям в контексте институциональных механизмов цикличности белорусской экономики. Автор отмечает, что каждый декабрь наблюдается резкий «выброс» в величине дотаций и субсидий, а затем в январе – резкое снижение. Картина типична для традиционно сложившегося времени предоставления финансовой отчетности об использовании бюджетных средств. Наблюдается так-

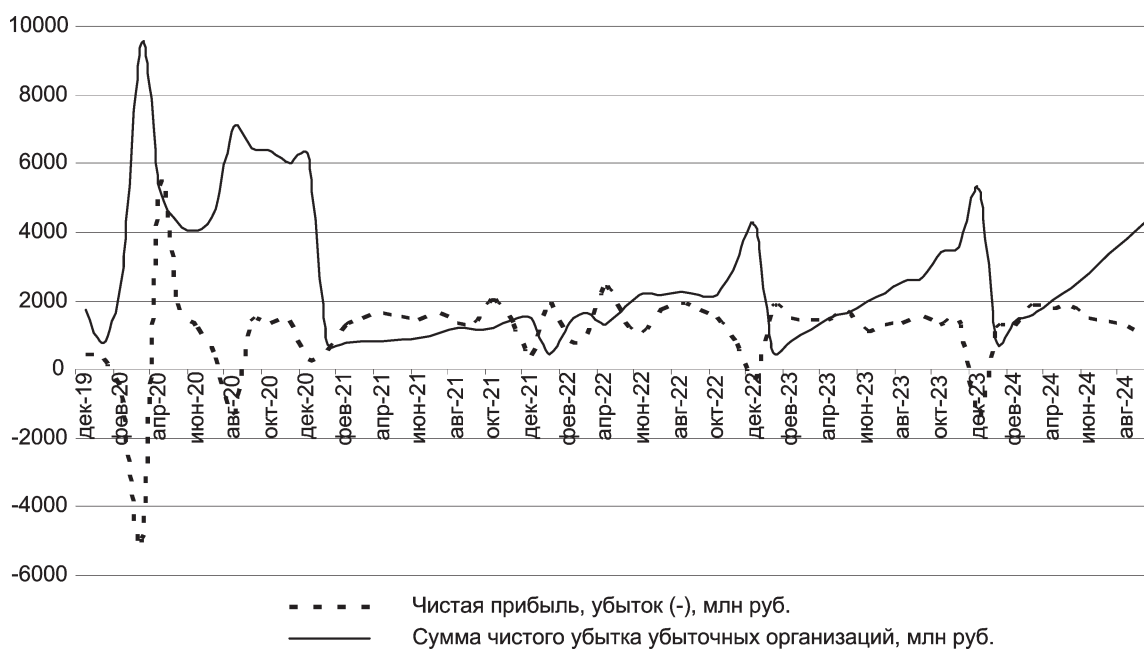


Рис. 5. Чистая прибыль (убыток) всех организаций и сумма чистого убытка убыточных организаций нарастающим итогом с начала года, млн руб.

Источник. Авторская разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

же резкая динамика роста в марте–апреле в связи с пополнением казны налоговыми сборами по итогам заполнения субъектами экономики деклараций о доходах (институциональное проявление: регламентация «правил игры» в налоговой системе экономики). Поэтому такие всплески динамики также фактически являются «институциональными» (Там же. С. 86).

Наибольший интерес вызывает динамика абсолютных показателей чистой прибыли и чистого убытка организаций (рис. 5). Показатель чистой прибыли (убытков) рассчитан как сумма финансового результата всех организаций; в расчете показателя суммы чистого убытка учитывались только убыточные организации. Оба показателя рассчитываются нарастающим итогом с начала года, поэтому график может иметь циклический характер. Показатель чистой прибыли (убытка) фиксирует чистый убыток по всем организациям экономической отрасли в марте 2020 г., августе 2020 г., декабре 2022 г. и декабре 2023 г. В целом по данному показателю можно заметить начало воздействия внешнего шока, но силу его воздействия и продолжительность измерить сложно.

Рост показателя суммы чистого убытка убыточных организаций наиболее точно совпадает с пандемическим кризисом 2020 г. и введением санкций с весны 2022 г. Влияние пандемического кризиса на данный показатель оказалось сильнее, чем влияние санкционного кризиса. Циклическая форма графика обусловлена накоплением убытков нарастающим итогом с начала года. Во время воздействия внешних шоков убытки убыточных организаций возросли в 4–8 раз в сравнении с «нормальными» значениями, при этом число убыточных организаций, судя по данным рис. 4, не растет. По сути, сумма чистого убытка убыточных организаций – единственный из множества рассмотренных признаков негативного воздействия внешних шоков на деятельность организаций.

Связь микро- и макроэкономических маркеров кризиса

Макроэкономическим маркером кризисов, вызванных внешними шоками, является индекс ВВП. Единственный ли это

макропоказатель такого рода? Индекс ВВП в совокупности отражает изменения других макропоказателей, которые по сути являются частными факторами изменений реального ВВП: доходов, конечного и инвестиционного спроса, экспорта, инфляции. Проанализируем взаимосвязь выбранного маркера кризиса для микроуровня – суммы убытка убыточных организаций – с индексом ВВП (рис. 6).

В данном случае индекс ВВП рассчитан таким образом, что реальный ВВП каждого календарного месяца сравнивается с показателем аналогичных месяцев предыдущих лет. Исходные данные для расчета приведены в таблицах «Основные социально-экономические показатели по Республике Беларусь», составленных Белстатом.

Корреляция между двумя показателями оценена как слабая, положительная, хотя теоретически должна быть отрицательной: снижение ВВП должно сопровождаться ростом убытков. Но в реальности этого не происходит.

Выходит, что оба показателя сигнализируют о кризисе на макро- и микроуровнях экономики, но показатели эти – взаимодополняющие. С марта 2023 г. белорусская экономика растет, но санкции не отменены, и часть предприятий продолжает нести убытки. Остальные предприятия сумели адаптироваться к новым условиям и получили в совокупности такой размер прибыли, который перекрывает размер убытков убыточных предприятий. Санкции воздействуют на предпринимательский сектор экономики неравномерно. Вероятно, что наибольшему их негативному влиянию подверглись белорусские экспортеры с традиционными рынками сбыта в Европе и США: производители нефтепродуктов, химической продукции, предприятия металлургической отрасли, лесной и деревообрабатывающей промышленности.

Принципиальным решением является выбор мер государственной антикризисной политики по отношению к предприятиям, наиболее пострадавшим от санкций: либо оказывать им финансовую поддержку, либо создавать условия для относительно безболезненной реализации механизмов «созидательного разрушения» с целью более

Признаки кризиса предприятия в условиях воздействия неблагоприятных внешних шоков

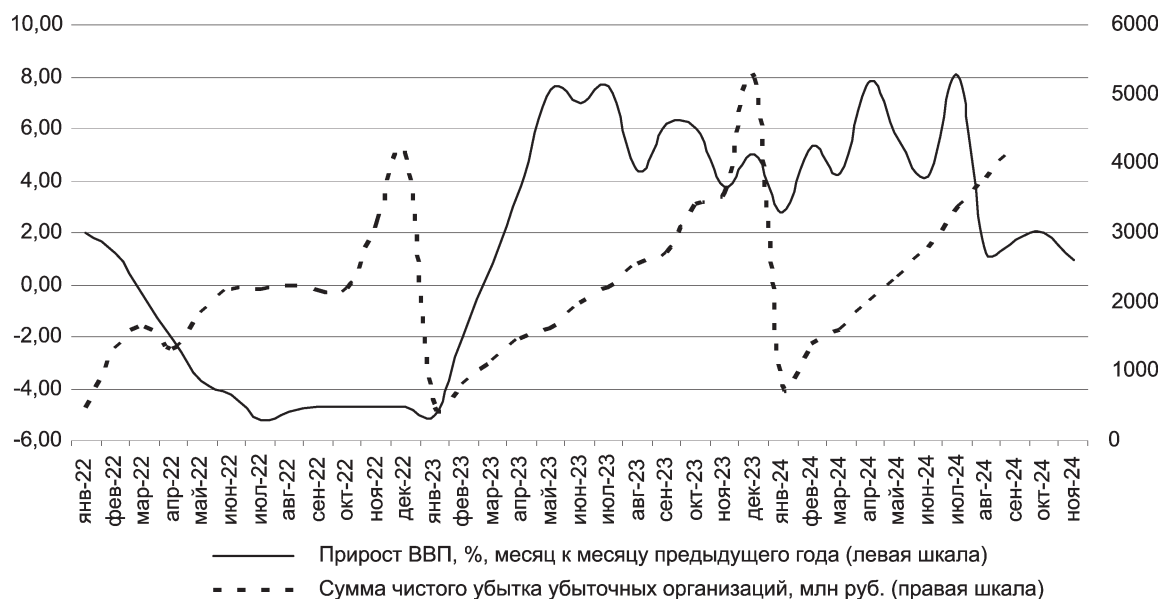


Рис. 6. Сопоставление индекса ВВП с суммой убытка убыточных организаций.

Источник. Авторская разработка.

эффективного использования производственных ресурсов, сосредоточенных на убыточных предприятиях. Такие условия могут включать, к примеру, организацию переподготовки персонала; меры по поддержке лизинга персонала для временного найма в организациях с нехваткой трудовых ресурсов; применение вахтового метода работы внутри страны. Скорее всего, для постепенного снижения убытков убыточных организаций потребуется совмещение двух групп антикризисных мер.

* * *

Размер убытка убыточных организаций является маркером кризиса микроэкономических субъектов, наступившего под воздействием неблагоприятных внешних шоков. Этот показатель оценивает влияние внешних шоков даже после того, как экономика адаптировалась к новым условиям и экономический рост возобновился. По индексу ВВП, в частности, не видно, продолжается негативное внешнее воздействие на экономику или нет.

Микроэкономические и макроэкономические маркеры кризиса слабо связаны друг с другом. Вероятно, основное негативное влияние внешних шоков приходится не на коммерческий сектор экономики, а на домохозяйства и государственный сектор.

Предпринимательский сектор Беларуси характеризуется высокой адаптивностью, в том числе за счет возможности переключаться на другие рынки сбыта. В целом под влиянием внешних шоков объемы его операционной деятельности по необходимости сокращаются, что в совокупности приводит к снижению ВВП. Но при этом финансовое состояние большинства микроэкономических субъектов остается стабильным. Поскольку для основной массы предприятий убытки носят краткосрочный характер, размер и качество задолженности не меняются.

Некоторые узкоспециализированные предприятия не могут быстро адаптироваться к последствиям воздействия внешних шоков, о чем свидетельствует увеличение суммы убытка в течение нескольких лет подряд. К таким экономическим субъектам государство может применить комбинированные меры антикризисного регулирования: с одной стороны – финансовую поддержку, с другой – создание условий для перемещения трудовых ресурсов в сектора экономики с более высокой продуктивностью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

Баранов В.Д. 2023. Импортозамещение – важный инструмент антикризисного управления экономикой России: возможности и риски. *Рус-*

ская политология. № 3. С. 88–97. [Baranov V.D. 2023. Import Substitution – an Important Tool of Crisis Management in Russia’s Economy: Opportunities and Risks. *Russkaya politologiya*. No 3. PP. 88–97. (In Russ.)]

Буранова Е.А. 2016. Обзор зарубежных исследований сущности кризиса, антикризисного управления и институционального антикризисного управления. *Наука сегодня: вызовы и решения. Материалы международной научно-практической конференции. Научный центр «Диспут»*. С. 47–50. [Buranova E.A. 2016. Overview of Foreign Research on the Essence of Crisis, Crisis Management, and Institutional Crisis Management. *Nauka segodnya: vyzovy i resheniya. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Nauchniy tsentr «Disput»*. PP. 47–50. (In Russ.)]

Бурлай Е.М., Ряховская А.Н. 2020. Антикризисное управление предприятий Республики Крым в условиях экономических ограничений. *Стратегия бизнеса*. Т. 8. № 5. С. 141–143. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2020-5-141-143> [Burlai E.M., Ryakhovskaya A.N. 2020. Crisis Management of Enterprises in the Republic of Crimea under Economic Restrictions. *Strategiya biznesa*. Vol. 8. No 5. PP. 141–143. (In Russ.) DOI: 10.17747/2311-7184-2020-5-141-143]

Быков А.А., Хаустович Н.А., Гуринович С.А. 2023. Антикризисное регулирование потребительской экономики: возможности и ограничения. *Белорусский экономический журнал*. № 4. С. 103–114. [Bykov A.A., Khaustovich N.A., Gurinovich S.A. 2023. Crisis Regulation of the Consumer Economy: Opportunities and Limitations. *Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal*. No 4. PP. 103–114. (In Russ.)] DOI: 10.46782/1818-4510-2023-4-103-114

Ваганова А.С. 2009. Концептуальный взгляд на современное антикризисное управление промышленным предприятием. *Казанская наука*. № 1. С. 135–143. [Vaganova A.S. 2009. Conceptual View on Modern Crisis Management of Industrial Enterprises. *Kazanskaya nauka*. No 1. PP. 135–143. (In Russ.)]

Важенина И.С., Важенин С.Г. 2024. Созидательное разрушение в турбулентной экономике. *Менеджмент в России и за рубежом*. № 2. С. 3–10. [Vazhenina I.S., Vazhenin S.G. 2024. Creative Destruction in a Turbulent Economy. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. No 2. PP. 3–10. DOI: 10.13140/RG.2.2.24945.90724 (In Russ.)]

Валуев Б.И., Валуев Ю.Б., Узунов Ф.Н. 2013. Необоснованность концепции антикризисного финансового управления промышленным предприятием. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. № 2. С. 197–205. [Valuyev B.I., Valuyev Y.B., Uzunov F.N. 2013. Unjustifiability of the Concept of Crisis Financial Management of Industrial Enterprises. *Visnyk*

Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. No 2. PP. 197–205. (In Russ.)]

Зенькова Л.П. 2009. Цикличность в трансформационной экономике Беларуси: институциональный аспект. Минск: ИВЦ Минфина. 320 с. [Zenkova L.P. 2009. *Cyclicity in the Transformation Economy of Belarus: an Institutional Aspect*. Minsk: IVC Ministerstva Finansov. 320 p. (In Russ.)]

Илюхин А.А., Пономарёва С.И., Илюхина С.В. 2019. Экономический рост и фактор созидательного разрушения. *Журнал экономической теории*. Т. 16. № 4. С. 630–639. [Ilyukhin A.A., Ponomaryova S.I., Ilyukhina S.V. 2019. Economic Growth and the Factor of Creative Destruction. *Zhurnal ekonomicheskoy teory*. Vol. 16. No. 4. PP. 630–639. (In Russ.) DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-4.3

Кондратьев Н.Д., Яковец Ю.В., Абалкин Л.И. 2002. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. *Избранные труды*. Москва: Экономика. 280 с. [Kondratiev N.D., Yakovets Y.V., Abalkin L.I. 2002. *Large Cycles of Conjunction and the Theory of Foresight. Selected Works*. Moscow: Ekonomika. 280 p. (In Russ.)]

Митин Т.А. 2024. Слияния и поглощения как эффективный инструмент антикризисного управления в современных условиях развития экономики. *Современная наука и молодые ученые: сборник статей XV Международной научно-практической конференции*. Издательство: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.). С. 67–70. [Mitin T.A. 2024. Mergers and Acquisitions as an Effective Tool for Crisis Management in Modern Economic Development Conditions. *Sovremennaya nauka i molodye uchenye: sbornik statey XV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Izdatelstvo: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.). PP. 67–70. (In Russ.)]

Перевозникова Е.В., Святенко В.А. 2023. Анализ диаметрально противоположной целевой направленности антикризисного управления и обычного управления. *Сборник научных работ серии «Экономика». Донецкая академия управления и государственной службы*. № 31. С. 145–156. [Perevoznikova E.V., Svyatenko V.A. 2023. Analysis of Diametrically Opposite Target Orientations of Crisis Management and Ordinary Management. *Sbornik nauchnykh rabot serii «Ekonomika». Donetskaya akademiya upravleniya i gosudarstvennoy sluzhby*. No 31. PP. 145–156. (In Russ.)]

Полянин А.В., Долгова С.А., Голикова Ю.Б., Данилова Н.Е. 2021. Антикризисное управление экономикой в форс-мажорных обстоятельствах. *Менеджмент в России и за рубежом*. № 1. С. 29–37. [Polyanyn A.V., Dolgova S.A., Golikova Y.B., Danilova N.E. 2021. Crisis Management of the Economy under Force Majeure

Circumstances. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. No 1. PP. 29–37. (In Russ.)]

Эмексузян А.Р., Балдин К.В., Алиев А.Т., Суртаева О.С. 2022. Управление рисками и антикризисная политика. Сыктывкар: ГОУ ВО КРАГСИУ. 169 с. [Emeksuzian A.R., Baldin K.V., Aliyev A.T., Surtaeva O.S. 2022. Risk Management and Crisis Policy. Syktyvkar: GOI VO KRAGSiU. 169 p. (In Russ.)]

Эпштейн Д., Тиллак П. 1990. Антикризисное управление в сельскохозяйственных предприятиях России. *АПК: экономика, управление*. № 4. С. 41–45. [Epstein D., Tilak P. 1990. Crisis Management in Agricultural Enterprises in Russia. *АПК: экономика, управление*. No 4. PP. 41–45. (In Russ.)]

Gilson S.C. 1989. Management Turnover and Financial Distress. *Journal of Financial Economics*.

Vol. 25. Iss. 2. PP. 241–262. DOI: 10.1016/0304-405X(89)90083-4

Golubev A. 2024. Evolution of Anti-crisis Management of the Organization in Modern Conditions. *Journal of Regional and International Competitiveness*. Vol. 5. No 2. PP. 48–56. DOI: 10.52957/2782-1927-2024-5-2-48-56

Müller R. 1985. Corporate Crisis Management. *Long Range Planning*. Vol. 18. Iss. 5. PP. 38–48. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90199-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90199-2)

Regester M. 1989. Crisis Management. Ch. 9. *Handbook of Financial Public Relations*. Butterworth-Heinemann. PP. 99–109. DOI: 10.1016/B978-0-434-90182-1.50015-0

White M.J. 1989. The Corporate Bankruptcy Decision. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 3. No 2. PP. 129–151. DOI: 10.1257/jep.3.2.129

SIGNS OF AN ENTERPRISE CRISIS UNDER THE INFLUENCE OF UNFAVORABLE EXTERNAL SHOCKS

Aliaksei Bykau¹ (<https://orcid.org/0000-0003-2005-9061>),

Sergey Hurynovich¹ (<https://orcid.org/0009-0000-2983-9641>),

Nataliya Khaustovich¹ (<https://orcid.org/0009-0007-8649-6412>)

¹ Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).

Corresponding author: Aliaksei Bykau (aliaksei.bykau@yandex.ru).

ABSTRACT. In terms of their origin, modern economic crises are very different from the transitional crisis of the 1990s, during which the theory of anti-crisis management was developed. Modern crises are mostly the result of external shocks, i.e. events that significantly and negatively affect the economy, the source of which is outside the national economic system and is not caused by internal contradictions in the sphere of commodity or money circulation. The paper analyzes the degree of influence of the pandemic crisis of 2020 and the sanctions pressure of 2022 on the Belarusian economy. From a wide range of statistical indicators, an indicator was selected that most fully reflects the impact of these crises on the business sector of the Belarusian economy. Approaches to improving anti-crisis management in the context of the impact of external shocks on the Belarusian economy are proposed.

KEYWORDS: anti-crisis management, financial diagnostics, external shocks, sanctions, Belarusian economy.

JEL-code: G33, H12.

DOI: 10.46782/1818-4510-2025-1-62-77

Received 21.01.2025

In citation: Bykau A., Hurynovich S., Khaustovich N. 2025. Signs of an Enterprise Crisis under the Influence of Unfavorable External Shocks. *Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal*. No 1. PP. 62–77 DOI: 10.46782/1818-4510-2025-1-62-77 (In Russ.)

