
Промышленность

ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ САНКЦИИ, ИХ ВЛИЯНИЕ НА АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И НЕКОТОРЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ САНКЦИОННОГО КРИЗИСА

А. В. ФУЗИК

Цель статьи – исследовать факторы, определяющие системную устойчивость российской промышленности в условиях введения ограничительных санкций и выявить направления антикризисного управления промышленным производством в современных условиях. В результате исследования выявлена роль антикризисного управления промышленным производством в России для его восстановления. Проанализированы подходы различных авторов, предложены некоторые решения и пути по преодолению кризисных явлений. Описаны риски, связанные с деятельностью промышленных предприятий. Раскрыто, что управление в условиях санкций зависит не только от деятельности самих предприятий на основании внутренних и внешних процессов, но и от политики государства.

Ключевые слова: санкции, промышленность, антикризисное управление, производство.

JEL: F51, H12, M10.

Актуальность темы противодействия санкциям «недружественных» стран против России неуклонно возрастает. В результате действия обширных экономических рестрикций эффективность использования всех производственных факторов изменилась – речь идет об арендной плате за землю, процентах на капитал, зарплате, прибыли от предпринимательской деятельности, т.е. о доходах от пользования факторами производства. Производственные компании оказались в ситуации, схожей с кризисной, но вызванной не естественными причинами, а жесткими экономическими санкциями. Предприятиям, столкнувшимся с ограничительными трудностями, стал необходим поиск и нахождение путей и методов преодоления санкционных ограничений. Для этого требуется создать систему управления предприятием в новых, кардинально изменившихся, экономических условиях.

При наблюдении за последовательными и объемными по своему содержанию пакетами ограничений предприниматели стали задумы-

ваться об их воздействии на российскую экономику в целом. Несомненно, множественные ограничения повлекли и повлекут за собой в дальнейшем разнообразные последствия, при этом серьезные не только для промышленности, но и для сельского хозяйства, сферы услуг, социальной сферы. В 2022 г. российский ВВП сократился на 2,1%, объемы производства снизились на 0,6%, реальные доходы населения – на 1%¹.

Таким образом, важнейшей целью предпринимателей в настоящее время стало нахождение максимально сбалансированного варианта функционирования и дальнейшего стабильного развития в условиях санкций. Нам представляется, что основной путь преодоления негативного влияния санкций на российскую экономику заключается в построении такой системы управления производством, которая максимально бы использовала возможности взаимозаменяемости факторов производства. Так, многие природные материалы возможно поменять на схожие по свойствам

Фузик Андрей Владиславович, аспирант Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России (Москва), e-mail: zikva@yandex.ru

¹ URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/198546>; URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/02/08/962243-realnie-dohodi-naseleniya>

искусственные аналоги, а труд рабочего — на соответствующее технологическое оборудование. Комбинирование факторов в других пропорциях даст возможность сбалансировать производство, повысить прибыльность и сократить затраты.

Несмотря на растущий интерес к обозначенной проблеме, основы теории антикризисного управления экономикой России в условиях внешних ограничений только начинают складываться. Еще только предстоит решить множество принципиально важных проблем, выявить содержание антикризисного управления, определить своеобразие отношений, начавших формироваться между экономическими агентами. Необходимо разработать реальные рекомендации и стратегии антикризисного управления предприятием, которые учитывали бы разнообразие факторных комбинаций внутренней и внешней среды предприятия в санкционных условиях. Следует выявить и обосновать пути модернизации и осмыслить уже имеющуюся практику антикризисного управления предприятием.

После введения ограничительных санкций российская экономика стала объектом как политического, так и значительного экономического давления со стороны «недружественных» стран. На первых этапах санкций она не почувствовала значимых перемен и даже где-то выигрывала. Но это был короткий период после введения только импортных санкций — за разрывом отношений со странами Запада последовало снижение экспорта газа в европейские страны и, как следствие, падение его добычи почти на 12%². Изменение Россией направления экспорта в направлении Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) вызвало временный рост экспорта нефти в 2022 г. Эмбарго на импорт российской нефти морским путем и ограничение цен на нее начали дейст-

вовать с декабря 2022 г. Когда же были включены и экспортные санкции, экономика начала ощущать их совместное влияние — так, нефтегазовые доходы сократились в первом полугодии 2023 г. к аналогичному периоду предыдущего года на 47% — до 3,38 трлн руб.³.

В марте и по август 2023 г. включительно Россия ввела ограничение добычи нефти на 500 тыс. барр./сут. [2]. С сентября поставки на нефтяные рынки сократились не менее чем на 300 тыс. барр./сут.⁴. После того как 5 февраля 2023 г. были введены еще и запретные меры на импорт российских нефтепродуктов и ограничение цен на них, переадресовать их экспорт в направлении других стран не получилось, так как государства АТР сами экспортируют свое топливо.

Таким образом, в целом некоторые положительные результаты 2022 г., полученные в основном за счет экспортной составляющей, не означают, что санкции не сыграли своей роли и были безболезненными для российской экономики: сегодня заметно, что экономика стала проседать по многим направлениям — как по внешнеторговому (в экспорте и импорте), так и по производственному. Из официальных данных Росстата о состоянии промышленного сектора в феврале 2023 г. видно, что объемы промышленного производства в этом месяце сократились относительно соответствующего периода 2022 г. на 1,7% и на 2,1% по сравнению с январем 2023 г.⁵. Но уже начиная с мая и по август 2023 г. они выросли по сравнению с аналогичными периодами 2022 г. В целом за первое полугодие 2023 г. индекс промышленного производства увеличился в годовом выражении на 2,6%⁶.

Введение экономических санкций против России повлияло как на различные составляющие отечественной экономики, так и на ее безопасность. Весной 2022 г., когда все нача-

² URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/07/2023/64a7da249a7947c89fe51f0c>

³ Там же.

⁴ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6138114>

⁵ URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/202192>

⁶ URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/115_26-07-2023.html

ли избавляться от акций российских компаний, это привело к немалым их убыткам. Последовали проблемы с логистикой, преимущественно на европейском направлении, а также ее резкое удорожание на других. Начались закрытия на неопределенный срок множества компаний и фирм. Практически полностью была остановлена инвестиционная деятельность из-за рубежа.

С 2014 г. в стране начала проводиться политика импортозамещения. Однако фактические ее результаты были невелики. И это закономерно, поскольку основное оборудование, а часто и все необходимые комплектующие или сырье, ввозились из-за границы. Используемой техники российского производства сегодня в стране чуть больше половины, но и в ней основные составляющие – западные⁷. Но если в Россию не будут поставляться новые технологии, это приведет к замедлению темпов ее экономического развития. А поскольку интеграция страны в мировую экономику произошла довольно давно, то такая изоляция во всех отношениях создает угрозу не только для ее дальнейшего экономического развития, но и для ее стабильной, нормальной жизни. Следовательно, отечественной экономике необходимо выстроить новое технологическое партнерство с «дружественными» и нейтральными странами.

Со времени введения первых экономических санкций в 2014 г. и по сегодняшний день предпринимателям недостает серьезных разработок и конкретных практических рекомендаций по преодолению кризисных условий работы, вызванных санкциями. В основном то, что имеется, – это методологические подходы общего характера или общегосударственные решения в области экономики. (См. [4] и ⁸.) Хотя, конечно, есть и некоторые полезные рекомендации, и одна из них – понятие страте-

гического планирования [6], но этот подход определяет только часть необходимых действий, которые разрабатываются для преодоления классических кризисных явлений согласно теории бизнес-циклов⁹. У нас же наблюдается не стандартная ситуация экономического кризиса, а кризис, вызванный жесточайшими ограничительными мерами.

Актуальность стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности во внешней среде постоянно возрастала, но после 24 февраля 2022 г. она стала особенно острой. Начиная с санкций 2014 г., затем в период пандемии и дальнейшей экономической нестабильности российская экономика несла потери, что, безусловно, дало возможность накопить некоторый опыт антикризисных мер в этих сложных условиях. Однако сегодняшний масштаб санкционного пресса не дает возможности ограничиться уже накопленным опытом – стало необходимым разработать более эффективные стратегии для стабильной работы. Сложившаяся ситуация требует серьезной переработки имеющихся методик и разработки новых подходов к анализу неопределенности внешней среды [1] и поиска новых стратегий при высокой изменчивости во внешнем окружении [2].

Использование гибких, адаптируемых к ситуации, методов стратегического планирования, дающих возможность анализа положения в экономике и максимизировать эффективность использования доступных ресурсов, обеспечит функционирование предприятий даже в непредвиденных обстоятельствах. Хороший инструментарий для таких случаев предоставляет сценарное планирование, позволяющее смоделировать разные варианты течения событий (ситуационный и кризис-менеджмент). Это дает возможность выстроить процедуру принятия хозяйственных решений

⁷ URL: <https://rg.ru/2023/02/25/god-pod-sankciami-kak-izmenilas-ekonomika-rossii.html>

⁸ Постановление Правительства РФ от 29 июня 2022 г. № 1160 «О внесении изменений в приложение № 8.6 к государственной программе Российской Федерации "Социальная поддержка граждан"» // Собрание законодательства Российской Федерации. 4 июля 2022 г. № 27. Ст. 4851.

⁹ URL: https://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml

с точки зрения воздействия таких событий на деятельность самого предприятия.

Из бесед с руководителями предприятий выясняется, что многие из них столкнулись в новых условиях с нехваткой практических рекомендаций, подходящих конкретно для их производства. Так как промышленное производство – это почти 25% ВВП России [7], то любые потери в этом важном секторе экономики негативно сказываются на всех других секторах и уровнях.

Каждый кризис вызывается множеством экономических факторов, вследствие которых возникают сложности и риски управления на предприятиях. Но для любого предприятия можно найти многовариантные пути выхода из острых кризисных ситуаций – например, реализовать разнообразные инновации в организационных процессах производства, но одновременно всегда будет существовать и возможность углубления и нарастания разрушающего кризисного воздействия. А множественность внешних ограничений переносит деятельность предприятий в зону особого повышенного риска. Поэтому стало насущным использовать в первую очередь различные методы и системные подходы к антикризисному управлению на предприятиях, ведущих свою деятельность в условиях санкций [1].

Так, одни авторы (например, К. Никулин) основывают антикризисное управление предприятием на его своевременной диагностике, анализе экономической деятельности, разработке определенных мер по предотвращению и минимизации рисков, влияющих на его функционирование, профилактике банкротства и улучшении финансового положения [5].

Другие (Д.С. Черешкин и В.Н. Цыгичко, Р. Браун и Н. Ли) опираются на принципы непрерывного реагирования на ожидания кризисной ситуации, срочность и адекватность реагирования, профилактические действия, приоритет потребления внутренних ресурсов, оптимизацию внешней санации, эффективность управленческих решений. И все они рекомендуют при управлении в условиях внеш-

них ограничений применять наработки и стратегии управляемого развития с использованием многообразных нестандартных подходов в решении управленческих задач [9; 10].

Задача управления предприятием в условиях санкций должна включать в себя необходимую реакцию на возникающие изменения, приводящие к падению уровня его финансового и хозяйственного положения или даже к банкротству. Б. Келлерман предлагает для реализации управленческих функций на предприятии в санкционном окружении принимать такие решения, которые предполагают применение сравнительного анализа всех использованных ресурсов и степени достигнутых утвержденных целей [12].

Согласно подходу М.А. Тихоновой и Ж.М. Саркисян, управление рисками предприятия основывается на данных о состоянии его внешнего и внутреннего окружения, финансово-экономических показателей, подтверждающих результативность его экономической деятельности [8]. На этой основе разрабатываются эффективные меры, обеспечивающие его финансовую и хозяйственную деятельность, на базе чего создается и реализуется эффективная антикризисная программа.

Сегодня можно столкнуться с отсутствием очевидных возможностей улучшения состояния предприятия. Это говорит о том, что следует расширять аналитические функции, так как в отсутствие явных путей оптимизации своей деятельности встает задача поиска скрытых внутренних взаимосвязей различных показателей экономической деятельности предприятия с целью их возможного воздействия на другие показатели. Это решается с помощью методов факторного анализа, позволяющих вскрыть неочевидные связи между выявленными показателями и найти способы улучшения показателей, необходимых для работы [4]. В условиях кризиса зачастую падает спрос, растут избыточные мощности, потребители ориентируются на дешевые товары, приводя к снижению относительных цен на продукцию предприятия, что, в определенной степени,

может быть скомпенсировано сокращением затрат. Но проблема в том, что при этом падает не только спрос конечных потребителей, но одновременно могут вырасти цены на сырье, используемое в процессе производства.

Сказанное выше не позволяет удерживать отпускные цены на прежнем уровне [2]. Рост себестоимости продукции, вызванный подорожанием сырья, материалов, комплектующих, логистики и возможностей ремонтной базы, создает большие проблемы для отечественных предпринимателей. Увеличение издержек производства ведет к отсутствию стабильного грузопотока и зависимости от зарубежных компаний «дружественных» стран в ряде технологий. Особые проблемы создает и отсутствие стабильных поставок при высоком уровне использования морально устаревшего оборудования.

Все это требует разработки новых стратегий и подходов к управлению, необходимых предприятиям, чтобы уйти от возникших всеобъемлющих рисков и быть готовыми к неопределенности в будущем. Управление в ситуации внешних ограничений связано с реализацией комплексных мер по предупреждению и устранению рисков и их негативных воздействий. Так, П. Канкуртаран и М. Беверленд предлагают: чтобы сохранить в перспективе имеющийся бизнес, предприятиям следует минимизировать расходы, тратить деньги исключительно на прибыльные проекты, оптимизировать штат сотрудников [11].

При принятии предприятием стратегии управления в нынешних обстоятельствах следует учитывать не только факторы, определяемые санкционным кризисом, но и требования законодательства РФ, ситуацию на внутреннем рынке, оказывающую воздействие на деятельность компании.

Выбор стратегии – это не просто анализ финансово-экономического состояния предприятия на конкретный момент времени, но и его оценка и анализ в определенном временном интервале. И основной акцент в ходе анализа при этом следует делать на финансово-хозяйственную составляющую деятельности

предприятия – на базе проделанного анализа необходимо рассчитать прогнозный баланс его доходов и расходов, в который включаются и расчеты вероятности банкротства. Для этого можно построить график, отражающий состояние предприятия и содержащий ряд этапов от момента его создания до окончания деятельности. Эти данные могут дать возможность определить, как развивается предприятие и каковы у него дальнейшие перспективы нормальной работы, и особенно его финансовой составляющей. На базе выявленных проблем и проделанных вычислений выбирается наиболее эффективная антикризисная стратегия, оптимизирующая экономический потенциал предприятия.

Выработка оптимизирующей стратегии управления предприятием в условиях санкционных ограничений позволит сохранить на удовлетворительном уровне его экономические показатели и вовремя внести необходимые коррективы в его работу для поддержания экономической живучести.

После ухода с российского рынка многих зарубежных фирм возник спрос на импортозамещение, и предприятия, желающие работать в России, будут пытаться его удовлетворить. В этих условиях немалую роль, своей социально экономической политикой, должно сыграть государство, главная задача которого состоит в сохранении функционирования предприятий на уровне, позволяющем избежать дефолтов и банкротств. И чем быстрее предприятие примет решение о корректировках в своей работе, тем скорее оно поддержит свою экономическую независимость и стабильность. Это должно стать регулярной системой действий, включающей различные антикризисные меры, обеспечивающие снижение рисков. Между тем с момента введения санкций информационная статистическая база России стала отличаться недостоверностью и ограниченностью, что, безусловно, тоже оказывает отрицательное влияние на принимаемые управленческие решения и управление в целом.

Подытоживая сказанное, отметим, что сегодня устойчивость государства обеспечивается состоянием его экономики, и, следовательно, ограничение экономических взаимосвязей делает проведение санкционной политики мощным инструментом воздействия на все его (государства) составляющие.

Для противодействия санкциям предприятиям необходимо быстро реагировать на изменившиеся условия, разрабатывая стратегические планы по замещению попавших под санкции факторов производства на другие доступные отечественные ресурсы или ресурсы, импортируемые из «дружественных» стран. В России предприятия и фирмы очень медленно отзываются на быстрые изменения ситуации, требующей отвлечения от текущих оперативных задач, вместо того чтобы, напротив, немедленно взяться за решение стратегических вопросов. Сегодня работа руководителей должна быть сконцентрирована на решении стратегических проблем, потому что если они уже обозначились, то оперативные задачи, например по причине банкротства предприятия, могут стать неактуальными.

Главный ориентир любого предприятия в настоящее время — это качественный менеджмент в надежных правовых рамках. При этом

важно вспомнить о задачах и методах таких научных дисциплин, как «менеджмент», «экономико-математические методы», и рассмотреть возможность работы на их стыке.

Выживаемость предприятия сегодня зависит от поведения его владельца и топ-менеджеров в ближайшей перспективе. Для обеспечения возможности обезопасить свой бизнес от краха в период санкционных ограничений и работы в ситуации неопределенности следует придерживаться ряда правил. Так, во-первых, необходимо сократить затраты и объемы займов в целях снижения себестоимости выпускаемой продукции. Во-вторых, изменить контрактные условия с контрагентами и уделить большее внимание разработке гибкой системы продаж. В-третьих, пересмотреть стратегию своей деятельности и постараться усовершенствовать связи с постоянными и новыми партнерами по бизнесу и поставщиками для удовлетворения своих производственных потребностей.

Действующие ограничительные санкции стали основным внешним фактором воздействия на российскую экономику в последнее время. А поэтому еще предстоит большая работа по выработке конкретных методов и рекомендаций по сглаживанию их влияния. ■

Литература

1. Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С. Антикризисное управление. М.: Т8 RUGRAM, 2020. 160 с.
2. Бжасо А.А., Котлярова О.А. Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях // Экономика и бизнес. Теория и практика. 2020. Т. 2-1 (60). С. 153–156.
3. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие / М.М. Микушина и др. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018. 152 с. URL: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0659-4>
4. Меры поддержки бизнеса в 2022 году. URL: https://www.ryazangov.ru/ryazan/socio_economic/mpb
5. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. М.: ЛитРес, 2020. 98 с.
6. Осипов В.А., Осипов А.В., Люй Гуанхай, Вичковский Н.А. Формирование стратегического управленческого решения в промышленности (методологические аспекты) // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского гос. ун-та экономики и сервиса. 2022. № 2. С. 78–87. DOI: 10.24866/VVSU/2073-3984/2022-2/078-087.
7. Промышленное производство в России. 2021: Стат. сб. П 81. М.: Росстат, 2021. 305 с.
8. Тихонова М.А., Саркисян Ж.М. Реактивный подход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации // В сб.: Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене: Сб. материалов МНПК. М.: ИПР РАН, 2020. С. 12–14.

9. Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н. Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество. 2019. № 4–5. С. 44–53.
10. Brown R., Lee N. Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // Journal of Business Research. 2019. Vol. 99. Pp. 37–45.
11. Cankurtaran P., Beverland M. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 88. Pp. 255–260.
12. Kellerman B. Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Cambridge. MA. U.S.A.: Harvard Business School. 2004.
13. Miller C. How Russia Survived Sanctions / Foreign Policy Research Institute. 2018. URL: <https://www.fpri.org/article/2018/05/how-russia-survived-sanctions>
14. Mitroff I.I., Alpaslan M.C. Preparing for Evil // Harvard Business Review. 2003. No. 81 (4). Pp. 109–115.
15. Mitroff I.I., Pearson C.M. Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness. San Francisco: Jossey-Bass. 1993.
16. Paraskevas A. Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises // Management Decision. 2006. No. 44 (7). Pp. 892–907.
17. Picardo E. How US & European Union Sanctions Impact Russia / Investopedia. 2008. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/011515/how-us-european-unionsanctions-impact-russia.asp>
18. Robert B., Lajtha C. A New Approach to Crisis Management // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2002. No. 10 (4). Pp. 181–191.
19. Russia Industrial Production MoM / Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/industrial-production-mom>
20. Russian Industrial Production Increases / RT. 2023. URL: <https://www.rt.com/business/577295-russia-industrial-output-increase/>
21. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. No. 195. Pp. 2298–2305.
22. Wagner C.G. Proactive Crisis Management // The Futurist. 2005. No. 9 (2). P. 6.

References

1. Babushkina E.A., Biryukova O.Yu., Vereshchagina G.S. Anti-crisis management. Moscow: T8 RUGRAM, 2020. 160 p.
2. Bzhasso A.A., Kotliarova O.A. Diagnostics of bankruptcy risk as the basis of economic security of the enterprise in current environment // Economy and Business: Theory and Practice. 2020. Vol. 2-1 (60). Pp. 153–156.
3. Complex economic analysis: Textbook / M.M. Mikushina et al. Ekaterinburg: Russian State Professional Pedagogical University Press, 2018. 152 p. URL: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0659-4>
4. Business support measures in 2022. URL: https://www.ryazangov.ru/ryazan/socio_economic/mpb
5. Nikulin K. ITS Development of anti-crisis management strategy as a basis for economic security of the enterprise. Moscow: LitRes, 2020. 98 p.
6. Osipov V.A., Osipov A.V., Gui Guanhai, Vichkovsky N.A. Formation of strategic management decision in industry (methodological aspects) // Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service. 2022. No. 2. Pp. 78–87. DOI: 10.24866/VVSU/2073-3984/2022-2/078-087.
7. Industrial production in Russia. 2021: Statistical book. P 81. Moscow: Rosstat, 2021. 305 p.
8. Tikhonova M.A., Sarkisyan Zh.M. Reactive approach to crisis management of companies at the stage of digital transformation // In Collection: Digital Economy: Creating an Information Society, Shaping and Strengthening Russia's Role on the World Stage: Compilation of materials MNPK. Moscow: MEI RAS, 2020. Pp. 12–14.
9. Chereshin D.S., Tsygichko V.N. Anti-crisis management of socio-economic system in the conditions of digital economy // Information Society. 2019. No. 4–5. Pp. 44–53.
10. Brown R., Lee N. Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // Journal of Business Research. 2019. Vol. 99. Pp. 37–45.
11. Cankurtaran P., Beverland M. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 88. Pp. 255–260.
12. Kellerman B. Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Cambridge. MA. U.S.A.: Harvard Business School. 2004.
13. Miller C. How Russia Survived Sanctions / Foreign Policy Research Institute. 2018. URL: <https://www.fpri.org/article/2018/05/how-russia-survived-sanctions>

14. Mitroff I.I., Alpaslan M.C. Preparing for Evil // Harvard Business Review. 2003. No. 81 (4). Pp. 109–115.
15. Mitroff I.I., Pearson C.M. Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness. San Francisco: Jossey-Bass. 1993.
16. Paraskevas A. Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises // Management Decision. 2006. No. 44 (7). Pp. 892–907.
17. Picardo E. How US & European Union Sanctions Impact Russia / Investopedia. 2008. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/011515/how-us-european-unionsanctions-impact-russia.asp>
18. Robert B., Lajtha C. A New Approach to Crisis Management // Journal of Contingencies and Crisis Management. 2002. No. 10 (4). Pp. 181–191.
19. Russia Industrial Production MoM / Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/russia/industrial-production-mom>
20. Russian Industrial Production Increases / RT. 2023. URL: <https://www.rt.com/business/577295-russia-industrial-output-increase/>
21. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. No. 195. Pp. 2298–2305.
22. Wagner C.G. Proactive Crisis Management // The Futurist. 2005. No. 9 (2). P. 6.

Restrictive Sanctions, Their Impact on Anti-crisis Management of an Industrial Enterprise and Some Directions for Coping with the Sanctions Crisis

Andrey V. Fuzik – Postgraduate Student of the Department of Management and Marketing, Russian Academy of Foreign Trade under the Ministry of Economic Development of Russia (Moscow, Russia). E-mail: zikva@yandex.ru

The aim of the article is to examine the factors determining the systemic sustainability of Russian industry in the context of restrictive sanctions and to identify the directions of anti-crisis management of industrial production in current environment. The study reveals the role of anti-crisis management of industrial production in Russia for its recovery. The approaches of various authors are analyzed, some solutions and ways to overcome crisis phenomena are proposed. The risks associated with the activities of industrial enterprises are described. It is revealed that management under sanctions depends not only on the activities of enterprises themselves based on internal and external processes, but also on the state policy.

Key words: sanctions, industry, crisis management, production.

JEL-codes: F51, H12, M10.