

УДК 658.14
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22891722>

О. И. Черноус, канд. экон. наук, И. В. Куликов

**Автомобильно-дорожный институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донецкий национальный технический университет»
в г. Горловка**

АДАПТАЦИЯ МЕТОДИКИ КРИЗИСНОЙ ФИНАНСОВОЙ ДИАГНОСТИКИ К ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ

В статье классическая методика оценки кризисной финансовой диагностики адаптирована к отраслевой специфике организации, что дало возможность выявить вероятность возникновения кризиса в торговой сети. Сделан вывод о недостаточности применения коэффициентного метода оценки финансового кризиса для объективной и достоверной оценки вероятности банкротства, поэтому для принятия своевременных грамотных управленческих решений в области использования антикризисных мер рекомендовано классическую методику дополнить детальным анализом внутренних и внешних источников кризисных проявлений. Таким образом, авторами предложена системная диагностика, т. е. одновременное использование коэффициентного метода финансовой диагностики и анализ внутренних и внешних условий возникновения кризиса.

Ключевые слова: кризисная финансовая диагностика, торговая сеть, отраслевая специфика, внутренние факторы, внешние факторы

Для цитирования: Черноус, О. И. Адаптация методики кризисной финансовой диагностики к отраслевой специфике организации: теоретические и прикладные аспекты // О. И. Черноус, И. В. Куликов // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Road Institute. – 2026. – № 2(57). – С. 99–115. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22891722>.

Постановка проблемы и актуальность

В современных реалиях антикризисный финансовый менеджмент является одним из приоритетных направлений современных научных исследований. Главной особенностью российских организаций считается использование ими реактивной модели управления финансами. При таком подходе диагностические процедуры и антикризисные мероприятия запускаются только после проявления симптомов банкротства или существенного нарушения текущего функционирования компании. Вопреки общепринятой практике основой устойчивости организации является не нейтрализация последствий отрицательных процессов, а их предупреждение. Эффективность такой превентивной деятельности определяется регулярной оценкой финансово-хозяйственных результатов и своевременным выявлением скрытых деструктивных проявлений на начальных стадиях их становления.

Анализ последних исследований и публикаций

Финансовая диагностика кризисных состояний организаций является предметом многочисленных исследований как в российской, так и в зарубежной научной литературе, что обеспечило формирование обширной теоретико-методологической базы [1–7]. Однако анализ существующих научных работ демонстрирует их склонность к обобщенности и фокусировании на внутренних причинах кризисов, прежде всего связанных с принятием финансовых решений. Влияние внешних факторов, особенности российских экономических реалий и их влияние на финансовую устойчивость предприятий, несмотря на их очевидную значимость, изучены в недостаточной степени. Становление антикризисной диагностики, как самостоя-

тельного научного направления, в России пришлось на период перехода к рыночной экономике. Это привело к тому, что многие отечественные разработки в данной области являются аналогами иностранных методик, не в полной мере учитывающих специфику российской институциональной структуры и макроэкономической ситуации. Таким образом, разработка специализированного методического обеспечения превентивного антикризисного управления, адаптированного к отечественным реалиям, представляет собой самостоятельную и актуальную научно-практическую задачу, направленную на повышение жизнеспособности хозяйствующих субъектов в условиях нестабильного рынка.

Результаты исследования

Кризисная финансовая диагностика уместна в тех ситуациях, когда организация признала наличие у себя симптомов несостоятельности (банкротства). Зачастую это происходит тогда, когда речь идет о реализации судебных процедур под руководством арбитражного управляющего, роль которого в признании предприятия банкротом весьма высока на стадии принятия решений о банкротстве и необходимых реабилитационных процедурах.

В соответствии с Федеральным законом № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 г. несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом или наступившая в результате завершения процедуры внесудебного банкротства гражданина неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей [8]. Определение правомерности признания предприятия банкротом базируется на детальном проведении финансового анализа его деятельности. Современные методические рекомендации для арбитражных управляющих [9], несмотря на то, что направлены на выявление и анализ кризисных явлений, страдают рядом существенных ограничений. В частности, отсутствует нормативная база для оценки ключевых финансовых коэффициентов, не детализировано содержание аналитических процедур, и в должной мере не учитываются отраслевые особенности. Именно установление экономически обоснованных нормативов финансовых коэффициентов позволит объективно подтвердить или опровергнуть факт финансовой несостоятельности.

Предлагается разработать и внедрить систему минимально допустимых значений показателей, обеспечивающих финансовую устойчивость и ликвидность торговых организаций, опираясь на обобщенный опыт оценки финансового состояния и опыт применения различных методик кризисной диагностики (таблица 1).

Таблица 1 – Рекомендуемые пороговые значения коэффициентов, характеризующих платежеспособность должника (для торговых организаций)

Коэффициенты	Пороговое значение	Методики, в которых данное значение указано как пороговое для финансовой устойчивости, либо иное обоснование
1	2	3
Коэффициент абсолютной ликвидности	Не менее 0,1	Методики скоррингового анализа (У. Бивера, Донцовой – Никифоровой)
Коэффициент текущей ликвидности	Не менее 1	Методики скоррингового анализа (У. Бивера, Донцовой – Никифоровой) предполагают, что имеющихся текущих активов должно быть достаточно для погашения текущих обязательств
Сумма ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам	Не менее 1	Величина ликвидных и способных к реализации активов должна превышать сумму долга

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Отношение текущих обязательств к средне-месячной выручке	Не более 3	Рекомендуется дать организации возможность в течение трёх месяцев погасить свои обязательства (срок, в течение которого дебиторская задолженность организации будет считаться у поставщика нормальной)
Коэффициент автономии	Не менее 0,3 в отдельных случаях, и не менее 0,5 – для остальных	Некоторые западные аналитики считают допустимым снижение коэффициента до 0,3, но общепринятым является мнение о том, что предприятиям нужно не менее 50 % собственного капитала для финансовой независимости
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Не менее 0,1	Методики Донцовой – Никифоровой, Сайфуллина – Кадыкова
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах	Не более 0,25	Норма предложена, исходя из соображений, что не более 50 % кредиторской задолженности должно быть просрочено
Отношение дебиторской задолженности к активам	Не более 0,7	В мировой практике принято считать тревожным уровень, когда задолженность покупателей более 70 % активов, нормальное значение показателя – менее 40 %
Рентабельность активов по чистой прибыли	Не менее 2 %	Методика У. Бивера
Норма чистой прибыли – отношение чистой прибыли к выручке	Не менее 2 %	Норма предложена, исходя из предположения, что величина выручки должна быть не менее величины активов, и тогда пороговое значение совпадает с предыдущим показателем

Как отмечает Н. В. Васина в своем исследовании [10], целесообразно учитывать отраслевые особенности при интерпретации коэффициента автономии (финансовой независимости). Исходя из рекомендаций о недопущении превышения краткосрочными обязательствами 50 % пассивов (при условии их полной идентичности кредиторской задолженности), можно предположить, что общая кредиторская задолженность также не должна превышать 50 % пассивов. Ввиду отсутствия в литературе обоснованных нормативных значений, предлагается установить предел для удельного веса просроченной кредиторской задолженности в общей сумме кредиторской задолженности на уровне 50 %. Это означает, что суммарный коэффициент просроченной кредиторской задолженности в пассивах не должен превышать 0,25.

Рекомендованные значения коэффициента автономии для предприятий торговли представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Минимально допустимое (нормативное) значение коэффициента автономии в разрезе отраслей

Отрасль (вид деятельности)	Значение
Оптовая и розничная торговля	Не менее 0,3
Посредническая деятельность	Не менее 0,3
Все остальные	Не менее 0,5

Отсутствие единого мнения в экономической литературе относительно нормативных значений нормы чистой прибыли по отношению к выручке затрудняет её однозначную

интерпретацию. В то же время основанием для определения данного показателя может служить принцип, согласно которому активы предприятия за отчетный период должны совершить как минимум один оборот. Исходя из этого, минимальная величина выручки устанавливается на уровне величины активов. Следовательно, норма чистой прибыли по отношению к выручке должна быть эквивалентна уровню рентабельности активов.

В целом по поводу нормативов авторы статьи [11] отмечают, что коэффициентный анализ как таковой пришел в российскую практику из американской, в которой широко используется не только динамический, но и межотраслевой анализ. В связи с этим финансовые коэффициенты компании оцениваются не только относительно некоей общей нормы, но и в сравнении со среднеотраслевыми параметрами. Данная практика, к сожалению, отсутствует в нашей стране либо применяется эпизодически.

Одной из существенных проблем, возникающих в практике арбитражных управляющих при проведении финансового анализа, является недостаточная конкретизация требований к анализу внешних условий деятельности. Текущие формулировки оставляют широкое поле для интерпретаций, что снижает стандартизацию процесса. В целях совершенствования методических рекомендаций по проведению финансового анализа предлагается расширить перечень факторов, подлежащих оценке в рамках анализа внешних условий деятельности (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы внешней среды, рекомендуемые для проведения анализа деятельности должника в сфере торговли

Внешние факторы	Возможное отрицательное влияние на деятельность предприятия
1	2
Политико-правовые	Запрет на ввоз готовой продукции, тканей или фурнитуры из определённых стран (санкционные ограничения). Ужесточение таможенно-тарифной политики, ведущее к росту себестоимости импортных коллекций. Рост налоговых ставок или введение новых обязательных требований к маркировке товаров (например, системы прослеживаемости текстиля). Появление жёстких норм государственного регулирования правил розничной торговли
Экономические	Увеличение числа конкурентов, включая агрессивную экспансию федеральных сетей и маркетплейсов. Высокая зависимость от сезонности сбыта (риск кассовых разрывов при плохих продажах сезонных линеек). Снижение покупательской способности населения, приводящее к падению спроса на одежду среднего и премиум-сегментов. Ослабление курса национальной валюты, повышающее стоимость закупки товаров у зарубежных брендов. Рост процентных ставок по кредитам, затрудняющий финансирование предзаказов будущих коллекций
Экологические	Ужесточение законодательства в области утилизации упаковки и текстильных отходов. Ухудшение природно-климатических условий (например, аномально тёплые зимы), снижающее спрос на дорогостоящую верхнюю одежду
Социально-демографические	Рост негативных явлений, таких как торговый дефицит или случаи воровства в магазинах. Сдвиги в возрастной структуре (например, старение целевой аудитории молодёжных брендов). Снижение качества рабочей силы (дефицит компетентных стилистов и управляющих магазинами)

Продолжение таблицы 3

1	2
Технологические	Появление новых, более эффективных каналов продаж (DTC-модели, социальный коммерс), требующих смены бизнес-модели. Несоответствие текущего торгового оборудования или систем безопасности современным стандартам
Информационные	Рост киберпреступности, направленной на кражу баз данных клиентов и взлом платёжных систем онлайн-магазинов

Предлагаемый анализ факторов внешней среды является дополнением к оценке внешних условий деятельности должника. Его ценность заключается в комплексном учёте всех аспектов внешней среды, включая ныне актуальную информационную среду, которая не была полностью охвачена при разработке первоначальных Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа [9]. Учитывая, что значительная часть экономических преступлений (более 25 %) приходится на киберпреступления, риски, связанные с утратой финансовых активов, блокировкой информационных ресурсов или хищением данных, могут спровоцировать серьёзный финансовый кризис.

Торговые сети в сфере продаж одежды также сильно зависят от внешних макроэкономических условий и изменений в цепочках поставок. Если бренд сталкивается с разрывом логистики или резким падением покупательной способности в ключевых регионах несколько сезонов подряд, это неизбежно ведёт к кассовым разрывам. Подобная стагнация может постепенно разрушить финансовую устойчивость любого крупного ритейлера.

Для повышения качества научного исследования необходимо расширить перечень факторов внутренней среды предприятия, подлежащих анализу в контексте выявления причин его финансового кризиса. Несмотря на наличие утвержденных Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа, указанные нормативы ограничиваются лишь отдельными аспектами внутрихозяйственной деятельности, не обеспечивая комплексного подхода к диагностике состояния организации. Предлагаемый подход включает исследование дополнительных факторов внутренней среды, позволяющих всесторонне оценить состояние организаций и выявить точечные причины возникновения финансовых трудностей.

Перечень таких факторов представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Факторы внутренней среды, рекомендуемые для проведения анализа деятельности должника арбитражным управляющим (разработано для торговых организаций)

Внутренние факторы	Возможное отрицательное влияние на деятельность организации
1	2
Ассортиментные и маркетинговые	Ошибки в прогнозировании модных трендов (затоваривание неходовыми позициями). Высокая доля нераспроданных остатков прошлых коллекций. Несвоевременное обновление сезонного ассортимента. Неэффективная ценовая политика и избыточные скидки. Снижение узнаваемости бренда или лояльности покупателей
Трудовые	Высокая текучесть линейного персонала (продавцов-консультантов). Низкая квалификация сотрудников в технике продаж. Уход ключевых байеров или категорийных менеджеров. Нарушения кассовой дисциплины и случаи внутреннего мошенничества. Снижение производительности труда персонала

Продолжение таблицы 4

1	2
Логистические и складские	Нарушение сроков поставки новых коллекций в магазины. Ошибки в распределении размерных сеток по торговым точкам. Рост складских издержек и порча товара при хранении. Неэффективная система инвентаризации и пересортица. Зависимость от импортных логистических цепочек
Технико-технологические	Сбои в работе учётных систем (ERP, CRM) и кассового оборудования. Нестабильная работа интернет-магазина или мобильного приложения. Физический износ интерьера магазинов и торгового оборудования. Отсутствие систем автоматизации товарных запасов. Сбои в работе противокражных систем
Инвестиционные и финансовые	Опережающий рост арендных платежей по сравнению с выручкой. «Замораживание» проектов по открытию новых магазинов. Отрицательный чистый денежный поток из-за кассовых разрывов. Превышение расчётных сроков окупаемости при ребрендинге. Дефицит оборотного капитала для закупки будущих коллекций
Взаимоотношения с контрагентами	Расторжение договоров с ключевыми брендами-поставщиками. Изменение условий аренды в торговой сети не в пользу предприятия. Снижение качества пошива у производственных подрядчиков. Нарушение сроков поставки фурнитуры или сырья (для собственных торговых марок). Прекращение сотрудничества с рекламными агентствами
Финансовые	Рост процентных ставок: удорожание краткосрочных кредитов, необходимых для выкупа сезонных коллекций и формирования запасов. Ужесточение требований к залогу: проблемы с кредитованием под залог товара в обороте (одежды), который быстро теряет актуальность. Снижение доходности вложений: потеря части пассивного дохода от размещения свободной выручки на депозитах или в инструментах денежного рынка. Обесценение ценных бумаг: снижение рыночной стоимости активов, входящих в резервный фонд компании. Срыв госконтрактов: финансовые санкции и риск попадания в чёрный список при поставках спецодежды или формы
Репутационные	Негатив в СМИ о качестве: публикации о токсичных красителях, плохом пошиве или массовых отказах в возврате товара. Скандалы с персоналом: вирусные видео о некорректном поведении продавцов или нарушении этики руководством компании. Деловой негатив: распространение слухов среди поставщиков и торговых центров о задержках арендных платежей или предбанкротном состоянии. Этический резонанс: информация об использовании детского труда на фабриках-подрядчиках или неэкологичном производстве
Информационные	Утечка коммерческих данных: попадание к конкурентам планов по открытию новых точек, стратегии скидок или дизайна будущих линеек. Инсайдерская деятельность: кража базы данных лояльных клиентов (CRM) сотрудниками для использования в личных целях или продажи. Внешние хакерские атаки: блокировка работы онлайн-магазина и мобильного приложения, ведущая к прямой потере выручки. Вредоносное ПО: поражение систем учёта (1C, ERP) вирусами-шифровальщиками, что парализует отгрузки со склада в магазины

Настоящее исследование предлагает расширенный список факторов внутренней среды, влияющих на возникновение финансового кризиса организации, который существенно отличается от перечня, установленного действующими правилами финансового анализа арбитражными управляющими. Предлагаемая методика включает детальный анализ конкретных показателей, характеризующих различные аспекты деятельности компании, таких как своевременность обновления ассортиментного ряда продукции, что повышает точность прогнозирования кризисных ситуаций. Кроме того, количество рассматриваемых индикаторов увеличено с 11 до 43, что обеспечивает более глубокий уровень оценки рисков. Особое внимание уделено таким факторам, как репутация и информационная среда, влияние которых на финансовую устойчивость компаний значительно возросло после утверждения действующей методики в 2003 г., но пока недостаточно учтено в нормативных документах.

На практическом уровне применение усовершенствованной методики продемонстрировано на примере торговой сети ООО «Снежная королева». Для определения оптимального уровня коэффициента автономии важно учитывать особенности отрасли, в частности, торговый характер деятельности предприятия, требующий наличия значительного объема собственных средств (минимум 50 %).

Сведем результаты анализа финансовых коэффициентов в таблицу 5. Анализ показывает, что почти все критерии достигают пороговых значений, либо в несколько раз превышают максимально возможный уровень. Анализ с помощью нормативов (пороговых значений) позволил увидеть, насколько велик разрыв между существующим кризисным состоянием и более лучшим финансово неустойчивым состоянием.

Таблица 5 – Расширенный анализ коэффициентов, характеризующих финансовое состояние ООО «Снежная королева»

Коэффициент	Пороговое значение	2024	2025	Вывод
Коэффициент абсолютной ликвидности	Не менее 0,1	0,689	1,52	Норматив выполнен
Коэффициент текущей ликвидности	Не менее 1	2,25	4,17	Норматив выполнен
Коэффициент покрытия инвестиций	Не менее 0,7	0,98	0,97	Норматив выполнен
Рентабельность собственного капитала, %	Не менее 0,05	0,229	0,231	Норматив выполнен
Коэффициент автономии	Не менее 0,5	0,85	0,86	Норматив выполнен
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Не менее 0,1	–0,75	–0,95	Намного ниже порогового значения
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	Не существует	956	1 005	Наблюдается увеличение оборачиваемости
Отношение дебиторской задолженности к активам	Не более 0,7	0,052	0,0718	Норматив выполнен
Рентабельность активов по чистой прибыли, %	Не менее 2 %	21	20	Норматив выполнен
Норма чистой прибыли, %	Не менее 2 %	2 540,2	2 410,6	Норматив выполнен

По некоторым критериям (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами) допущено многократное несоответствие минимально допустимого уровня. Остальные показатели соответствуют, либо превышают минимально рекомендуемые значения норматива. Таким образом, предложенные пороговые значения показателей позволяют лучше понимать, насколько глубок кризис на предприятии. По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что вероятность наступления кризиса в торговой сети ООО «Снежная королева» незначительная.

Следующим этапом нашего исследования является анализ влияния внешних условий на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Рассмотрим основные группы негативных факторов внешней среды, оказавших воздействие на предприятие (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ внешних условий деятельности ООО «Снежная королева», вызывающих кризис

Внешние факторы	Возможное отрицательное влияние на деятельность предприятия	Конкретные кризисные проявления
1	2	3
Политико-правовые	Запрет на ввоз готовой продукции, тканей или фурнитуры из определённых стран (санкционные ограничения)	Перебои с поставками европейских брендов и тканей (Италия, Франция); переход на параллельный импорт, что увеличивает стоимость единицы товара на 15–25 %
	Ужесточение таможенно-тарифной политики, ведущее к росту себестоимости импортных коллекций	Рост таможенных пошлин на товары из «недружественных» стран; задержки грузов на границах из-за усиленного досмотра
	Рост налоговых ставок или введение новых обязательных требований к маркировке товаров (например, системы прослеживаемости текстиля)	Необходимость закупки оборудования для системы «Честный знак» для каждой единицы одежды; Риск крупных штрафов за ошибки в кодах маркировки
	Появление жёстких норм государственного регулирования правил розничной торговли	Ограничения на наценку на социально значимые товары (например, детскую одежду) или введение новых правил возврата товаров, увеличивающих издержки
Экономические	Увеличение числа конкурентов, включая агрессивную экспансию федеральных сетей и маркетплейсов	Отток покупателей на Wildberries, Ozon и Lamoda из-за их агрессивных скидок и удобства доставки; демпинг со стороны крупных сетей (Gloria Jeans, Melon Fashion Group)
	Высокая зависимость от сезонности сбыта (риск кассовых разрывов при плохих продажах сезонных линеек)	Скопление нераспроданных остатков зимней коллекции из-за затянувшейся осени; нехватка оборотных средств для закупки весеннего ассортимента
	Снижение покупательской способности населения, приводящее к падению спроса на одежду среднего и премиум-сегментов	Переход покупателей в сегмент «эконом» или секонд-хенды; отказ потребителей от импульсивных покупок в пользу базового гардероба
	Ослабление курса национальной валюты, повышающее стоимость закупки товаров у зарубежных брендов	Рост цен на коллекции, закупаемые в долларах или юанях (Турция, Китай); невозможность сохранять прежние розничные цены без потери маржи
	Рост процентных ставок по кредитам, затрудняющий финансирование предзаказов будущих коллекций	Кредиты на пополнение оборотных средств стали дороже 20 % годовых, что делает развитие сети и открытие новых точек убыточным

Продолжение таблицы 6

1	2	3
Экологические	Ужесточение законодательства в области утилизации упаковки и текстильных отходов	Введение экологического сбора на пластиковые пакеты и вешалки; дополнительные расходы на переработку бракованной или нераспроданной одежды
	Ухудшение природно-климатических условий (например, аномально тёплые зимы), снижающее спрос на дорогостоящую верхнюю одежду	Падение продаж пуховиков, пальто и термобелья на 30–40 % в зимний период из-за отсутствия морозов
Социально-демографические	Рост негативных явлений, таких как торговый дефицит или случаи воровства в магазинах	Рост убытков от «шоплифтинга» (краж в торговом зале); необходимость найма дополнительной охраны или установки дорогих антикражных систем
	Сдвиги в возрастной структуре (например, старение целевой аудитории молодёжных брендов)	Падение продаж молодёжных линеек из-за демографической ямы 90-х; необходимость переориентации бренда на более возрастную и платёжеспособную группу
	Снижение качества рабочей силы (дефицит компетентных стилистов и управляющих магазинами)	Высокая текучесть кадров; низкий уровень сервиса, приводящий к жалобам клиентов; дефицит грамотных мерчандайзеров
Технологические	Появление новых, более эффективных каналов продаж (DTC-модели, социальный коммерс), требующих смены бизнес-модели	Снижение трафика в торговом центре, так как покупатели предпочитают покупать напрямую через бренды в Telegram или через «стрим-продажи»
	Несоответствие текущего торгового оборудования или систем безопасности современным стандартам	Устаревшие онлайн-кассы, не поддерживающие новые форматы фискальных данных; медленная работа CRM-системы, замедляющая обслуживание на кассе
Информационные	Рост киберпреступности, направленной на кражу баз данных клиентов и взлом платёжных систем онлайн-магазинов	Утечка личных данных участников программы лояльности; блокировка сайта или POS-терминалов в результате хакерской атаки, полная остановка продаж на несколько дней

Отрицательное влияние кризисных проявлений на деятельность ООО «Снежная королева» проявлялось в следующем:

- в связи с ослаблением курса национальной валюты существенно выросла стоимость закупки коллекций у зарубежных брендов и цена импортных тканей. Поскольку значительная часть ассортимента (верхняя одежда, мех, аксессуары) зависит от импорта, это привело к вынужденному росту розничных цен и снижению маржинальности бизнеса;
- в связи со снижением покупательской способности населения и переходом потребителей на режим экономии, сократился объём продаж в среднем и премиум-сегментах. Покупатели отказываются от импульсивных покупок в пользу базового гардероба, что приводит к затовариванию складов сезонными новинками;

– появление и агрессивная экспансия крупных федеральных сетей и маркетплейсов (Wildberries, Lamoda), обладающих преимуществом за счёт эффекта масштаба и низких цен, привели к снижению конкурентоспособности локального магазина. Это выражается в оттоке трафика из офлайн-точек в онлайн-каналы, где цены зачастую ниже из-за отсутствия затрат на аренду торговых залов;

– рост процентных ставок по кредитам сделал заемные средства недоступными для предприятия. Это ограничивает возможность финансирования предзаказов будущих коллекций, которые необходимо оплачивать за полгода до начала сезона.

Немаловажное влияние на деятельность ООО «Снежная королева» оказывают и социально-демографические факторы, и в первую очередь – реальные доходы населения и уровень инфляции. Согласно статистическим данным Росстата, реальные доходы населения в 2025 г. выросли на 7,4 % в годовом выражении, но при этом уровень инфляции составил 5,6 % годовых при росте ВВП на 1 % [12]. Инфляция оказывает значительное влияние на деятельность ООО «Снежная королева», поскольку снижает покупательную способность денег. В условиях роста цен фиксированные денежные обязательства компании (зарплаты, кредиты, налоги) теряют реальную стоимость.

Таким образом, использование расширенного перечня внешних факторов, предложенного в настоящем исследовании, способствует углубленному изучению внешней среды предприятия с учётом актуальных экономических реалий и выявлению ключевых уязвимых точек, способствующих возникновению кризисных явлений.

Аналогично проведем анализ внутренних факторов (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ внутренних условий деятельности ООО «Снежная королева»

Внутренние факторы	Возможное отрицательное влияние на деятельность предприятия	Конкретные кризисные проявления на данном предприятии
1	2	3
Ассортиментные и маркетинговые	Ошибки в прогнозировании модных трендов (затоваривание неходовыми позициями)	Закупка коллекции в стиле «оверсайз» в избыточном объёме при резком переходе спроса на приталенные силуэты
	Высокая доля нераспроданных остатков прошлых коллекций	На складе скопилось более 40 % ассортимента прошлых сезонов, замораживая оборотный капитал
	Несвоевременное обновление сезонного ассортимента	Весенняя коллекция поступила в зал в конце мая из-за задержек на таможне, сезон активных продаж упущен
	Неэффективная ценовая политика и избыточные скидки	Вынужденное проведение «ликвидации» со скидками 70 % для оплаты аренды, что привело к убытку по итогам квартала
	Снижение узнаваемости бренда или лояльности покупателей	Индекс лояльности (NPS) упал на 20 % из-за перехода на более дешёвые и менее качественные ткани
Трудовые	Высокая текучесть линейного персонала (продавцов-консультантов)	Ежемесячное увольнение до 30 % продавцов из-за более высоких зарплат в сфере курьерской доставки
	Низкая квалификация сотрудников в технике продаж	Падение конверсии из посещения в покупку до 2 % из-за неумения персонала работать с возражениями
	Уход ключевых байеров или категорийных менеджеров	Увольнение ведущего байера привело к разрыву отношений с эксклюзивными поставщиками из Турции

Продолжение таблицы 7

1	2	3
	Нарушения кассовой дисциплины и случаи внутреннего мошенничества	Выявление недостачи при инвентаризации в размере 3 % от оборота по вине сотрудников
	Снижение производительности труда персонала	Увеличение времени выкладки нового товара в зал с 1 до 3 дней из-за нехватки персонала
Логистические и складские	Нарушение сроков поставки новых коллекций в магазины	Срыв старта рекламной кампании из-за задержки контейнера с ключевыми моделями сезона на границе
	Ошибки в распределении размерных сеток по торговым точкам	В региональные магазины поставлены только малые размеры (XS, S), что вызвало дефицит ходовых M и L
	Рост складских издержек и порча товара при хранении	Увеличение стоимости аренды склада на 20 %; порча части меховых изделий из-за несоблюдения температурного режима
	Неэффективная система инвентаризации и пересортица	Расхождение фактических остатков с данными в системе 1С составило более 150 единиц товара
	Зависимость от импортных логистических цепочек	Рост себестоимости логистики на 25 % из-за необходимости использования обходных маршрутов через третьи страны
Технико-технологические	Сбои в работе учётных систем (ERP, CRM) и кассового оборудования	Невозможность продать товар в течение дня из-за ошибки в обмене данными с системой маркировки «Честный знак»
	Нестабильная работа интернет-магазина или мобильного приложения	Падение онлайн-продаж на 40 % в период пиковых нагрузок («Чёрная пятница») из-за отказа сервера
	Физический износ интерьера магазинов и торгового оборудования	Износ напольного покрытия и поломка примерочных кабин снижают премиальный статус магазина
	Отсутствие систем автоматизации товарных запасов	Избыточные закупки товара, который уже есть на складе в достаточном количестве, из-за отсутствия системы автозаказа
	Сбои в работе противокражных систем	Рост числа краж в торговом зале на 10 % из-за неисправности магнитных ворот
Инвестиционные и финансовые	Опережающий рост арендных платежей по сравнению с выручкой	Доля аренды в выручке выросла с 15 % до 25 %, делая содержание точки в данном ТЦ убыточным
	«Замораживание» проектов по открытию новых магазинов	Остановка строительства трёх новых бутиков из-за резкого роста цен на строительные материалы
	Отрицательный чистый денежный поток из-за кассовых разрывов	Кассовый разрыв: отсутствие средств на выплату заработной платы при наличии товара на складе
	Превышение расчётных сроков окупаемости при ребрендинге	Проект обновления концепции магазина не окупился за расчётные 2 года из-за падения трафика в ТЦ

Продолжение таблицы 7

1	2	3
	Дефицит оборотного капитала для закупки будущих коллекций	Нехватка средств для внесения обязательной предоплаты за коллекцию следующего года
Взаимоотношения с контрагентами	Расторжение договоров с ключевыми брендами-поставщиками	Прекращение поставок от известного европейского бренда-якоря по политическим мотивам
	Изменение условий аренды в ТЦ не в пользу предприятия	Переход администрации торговой сети на фиксированную ставку в валюте вместо процента от оборота
	Снижение качества пошива у производственных подрядчиков	Рост доли брака в партии (неровные швы, дефекты кроя) до 15 % у нового поставщика из Киргизии
	Нарушение сроков поставки фурнитуры или сырья (для собственной торговой марки)	Задержка выпуска собственной линии одежды из-за отсутствия пуговиц и молний нужного цвета
	Прекращение сотрудничества с рекламными агентствами	Остановка продвижения в социальных сетях из-за долгов перед подрядчиками за прошлые периоды
Финансовые	Рост процентных ставок: удорожание краткосрочных кредитов, необходимых для выкупа сезонных коллекций и формирования запасов	Рост процентных ставок по кредитам на закупку товара с 12 % до 20 % и выше
	Ужесточение требований к залогу: проблемы с кредитованием под залог товара в обороте (одежды), который быстро теряет актуальность	Отказ банка принимать одежду текущего сезона в качестве залога, считая её неликвидным активом
	Снижение доходности вложений: потеря части пассивного дохода от размещения свободной выручки на депозитах или в инструментах денежного рынка	Потеря прибыли от размещения свободных средств из-за волатильности рынка
	Обесценение ценных бумаг: снижение рыночной стоимости активов, входящих в резервный фонд компании	Снижение рыночной стоимости активов в виде ценных бумаг, находящихся на балансе компании, на 10 %
Репутационные	Негатив в СМИ о качестве: публикации о токсичных красителях, плохом пошиве или массовых отказах в возврате товара	Публикация вирусного поста о «линяющей» после первой стирки ткани в новой коллекции пальто
	Скандалы с персоналом: вирусные видео о некорректном поведении продавцов или нарушении этики руководством компании	Конфликт охранника с покупателем, попавший в СМИ, привёл к бойкоту магазина со стороны местных сообществ

Окончание таблицы 7

1	2	3
	Деловой негатив: распространение слухов среди поставщиков и ТЦ о задержках арендных платежей или предбанкротном состоянии	Поставщики начали требовать 100 % предоплату на фоне слухов о финансовых проблемах сети
	Этический резонанс: информация об использовании детского труда на фабриках-подрядчиках или неэкологичном производстве	Обвинения в использовании неэкологических материалов вызвали отток аудитории, следящей за трендом устойчивого развития
Информационные	Утечка коммерческих данных: попадание к конкурентам планов по открытию новых точек, стратегии скидок или дизайна будущих линеек	Стратегия скидок на новогодний период стала известна основному конкуренту за неделю до старта акций
	Инсайдерская деятельность: кража базы данных лояльных клиентов (CRM) сотрудниками для использования в личных целях или продажи	Бывший менеджер скопировал базу данных 5 000 VIP-клиентов для открытия собственного интернет-магазина
	Внешние хакерские атаки: блокировка работы онлайн-магазина и мобильного приложения, ведущая к прямой потере выручки	Блокировка сайта магазина на 3 дня в период сезонной распродажи, прямая потеря выручки
	Вредоносное ПО: поражение систем учёта (1С, ERP) вирусами-шифровальщиками, что парализует отгрузки со склада в магазины	Вирус парализовал систему 1С, что сделало невозможным приёмку товара и актуализацию цен в течение недели

Анализ внутренних условий деятельности позволил выявить следующие проблемные зоны предприятия: ассортиментная и маркетинговая политика; трудовые ресурсы; логистическая и складская деятельность; технико-технологические кризисы; инвестиционная и финансовая деятельность; взаимоотношения с контрагентами; репутация; информационная среда.

Из представленных данных можно выделить следующие зоны-источники кризисной ситуации:

- программное обеспечение в пиковые периоды распродаж даёт сбой. Это нарушает процесс обслуживания покупателей, ведёт к очередям и ухудшает взаимоотношения с лояльной аудиторией;

- качество линейного персонала и управленцев недостаточно высокое. Особый урон деятельности магазина нанес уход ведущего байера, поскольку новый специалист допустил ошибки в формировании коллекции, что сыграло немаловажную роль в затоваривании склада неходовыми позициями. Также магазин не может привлекать опытных стилистов из-за ограниченного фонда оплаты труда, поэтому уровень сервиса остается средним;

- высокая зависимость ассортимента от импортных поставок и колебаний валютных курсов, которые определяют себестоимость товара и напрямую зависят от внешних экономических и геополитических факторов;

- резкое удорожание заёмных средств для закупки сезонных коллекций, в том числе по причине низкой ликвидности товарных остатков как залога;

- торговая сеть теряет трафик и не получает выгодных условий по аренде в топовых торговых центрах из-за того, что её репутация испорчена информацией о задержках платежей контрагентам и низком качестве новой линейки одежды;
- слабая цифровая защита клиентской базы и отсутствие контроля за коммерческими данными приводят к утечкам информации к конкурентам и дополнительным издержкам.

Выводы

Таким образом, предложенная методика позволяет не только оценить финансовые потери, но и диагностировать главное – причины кризиса в ритейле. Это позволяет принять обоснованные решения о будущем бренда. К основным направлениям преодоления кризисных явлений можно отнести:

- ротацию менеджмента и привлечение компетентных категорийных менеджеров;
- внедрение системы жёсткого контроля за предпродажной подготовкой и автоматизация складского учёта для исключения срывов сроков обновления витрин;
- приоритизацию соблюдения графиков платежей перед арендодателями и поставщиками тканей, обеспечив восстановление делового имиджа и платёжной дисциплины;
- активизацию маркетинговой активности, работу с инфлюенсерами и подготовку к выходу на новые маркетплейсы;
- оптимизацию ассортиментной матрицы вводом базовых моделей, востребованных рынком и не требующих сложной логистики;
- изыскание возможности локализации пошива на российских фабриках для снижения валютных рисков и импортозамещения;
- усиление кибербезопасности CRM-системы и контроль за доступом сотрудников к базе лояльных клиентов.

После восстановления финансовой устойчивости торговая сеть может перейти к масштабному ребрендингу, а также запускать инновационные линии одежды, требующие значительных инвестиций в маркетинг, но имеющие высокий потенциал спроса. Комплексное использование данных предложений позволит своевременно выявлять факторы кризиса и быстрее принимать ответные меры, что повысит конкурентоспособность торговой сети на рынке одежды.

Список литературы

1. Кюрджиев, С. П. Системный подход к диагностике деятельности организации в условиях кризиса / С. П. Кюрджиев, Е. П. Пешкова, А. А. Мамбетова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 1(27). – С. 12–17.
2. Лавлинская, А. Л. О финансовой стратегии развития несостоятельного предприятия / А. Л. Лавлинская, Т. С. Савинкова // Финансовый вестник. – 2018. – № 1(40). – С. 21–28.
3. Narkevich, L. Digital Transformation of the Information-analytical System for Crisis Management in Enterprise Rehabilitation Procedures / L. Narkevich. – DOI: 10.48554/SDEE.2022.1.1. – Текст : электронный // Sustainable Development and Engineering Economics. – 2022. – Vol. 1. – P. 8–26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/digital-transformation-of-the-information-analytical-system-for-crisis-management-in-enterprise-rehabilitation-procedures/viewer> (дата обращения: 26.06.2026).
4. Николенко, Т. Ю. Системный подход к диагностике и раннему предупреждению финансового кризиса на предприятии / Т. Ю. Николенко, Л. В. Семина. – DOI: 10.24147/1812-3988.2025.23(1).78-87. – Текст : электронный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23, № 1. – С. 78–87. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80423728> (дата обращения: 29.06.2026).
5. Agarwal, V. Comparing the Performance of Market-Based and Accounting-Based Bankruptcy Prediction Models / V. Agarwal, R. Taffler // Journal of Banking and Finance. – 2008. – Т. 32, № 8. – С. 1541–1551.
6. Altman, E. I. Revising credit scoring models in a Basel 2 environment / E. I. Altman. – London : Risk Books, 2002. – 37 p. – URL: <http://archive.nyu.edu/bitstream/2451/26485/2/02-41.pdf> (дата обращения: 01.07.2026). – Текст : электронный.
7. Fabozzi, F. J. Bond markets, analysis and strategies / F. J. Fabozzi. – 6-th ed. – New Jersey : Pearson Prentice Hall. – 2006. – 760 p.

8. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон от 26.10.02 г. № 127-ФЗ : принят Государственной Думой 27 сентября 2002 года : одобрен Советом Федерации 16 октября 2002 года. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: <http://www.consultant.ru/popular/bankrupt> (дата обращения: 02.07.2026).
9. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа (утв. постановлением Правительства РФ «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» от 25.06.03 г. № 367). – Текст : электронный // Гарант : [сайт]. – URL: <http://base.garant.ru/12131539> (дата обращения: 03.07.2026).
10. Васина, Н. В. Моделирование финансового состояния сельскохозяйственных организаций при оценке их кредитоспособности : монография / Н. В. Васина ; науч. ред. О. Ю. Патласов. – Омск : Изд-во НОУ ВПО ОмГА, 2012 – 249 с. – ISBN 978-5-98566-078-4.
11. Кальварский, Г. В. Финансовая диагностика кризисного предприятия / Г. А. Кальварский, Н. А. Львова. – DOI: 10.17747/2078-8886-2012-3-94-103. – Текст : электронный // Эффективное антикризисное управление. – 2012. – № 3(72). – С. 94–103. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17797214> (дата обращения: 06.07.2026).
12. Басманова, Е. Ю. Реальные и реальные располагаемые денежные доходы населения по Российской Федерации / Е. Ю. Басманова. – Текст : электронный // Росстат : [официальный сайт]. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov_12kv_1kv-2026.xlsx (дата обращения: 07.07.2026).

References

1. Kiurdzhiev S. P. Systematic Approach to Diagnostics of an Organization's Activities in Crisis Conditions. S. P. Kiurdzhiev, E. P. Peshkova, A. A. Mambetova. Vestnik Taganrogskego instituta upravleniya i ehkonomiki. [Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics.]. 2018. № 1(27). Pp. 12–17. (In Russ.)
2. Lavlinskaia A. L. On the Financial Development Strategy of an Insolvent Enterprise. A. L. Lavlinskaia, T. S. Savinkova. Finansovyi vestnik. [Financial Bulletin]. 2018. № 1(40). Pp. 21–28. (In Russ.)
3. Narkevich L. Digital Transformation of the Information-Analytical System for Crisis Management in Enterprise Rehabilitation Procedures. DOI: 10.48554/SDEE.2022.1.1. Sustainable Development and Engineering Economics. 2022. Vol. 1. Pp. 8–26. (In Eng.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/digital-transformation-of-the-information-analytical-system-for-crisis-management-in-enterprise-rehabilitation-procedures/viewer>
4. Nikolenko T. Iu. Systems Approach to the Diagnosis and Early Warning of Financial Crises at an Enterprise. T. Iu. Nikolenko, L. V. Semina. DOI: 10.24147/1812-3988.2025.23(1).78-87. Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ehkonomika. [Bulletin of Omsk University. Series: Economics.]. 2025. Vol. 23, № 1. Pp. 78–87. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80423728>
5. Agarwal V. Comparing the Performance of Market-Based and Accounting-Based Bankruptcy Prediction Models. V. Agarwal, R. Taffler. Journal of Banking and Finance. 2008. Vol. 32, № 8. Pp. 1541–1551. (In Eng.)
6. Altman E. I. Revising Credit Scoring Models in a Basel 2 Environment. London : Risk Books, 2002. 37 p. (In Eng.) URL: <http://archive.nyu.edu/bitstream/2451/26485/2/02-41.pdf>
7. Fabozzi F. J. Bond Markets, Analysis and Strategies. 6-th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall. 2006. 760 p. (In Eng.)
8. Russian Federation. Laws. On Insolvency (Bankruptcy) : Federal Law of October 26, 2002, No. 127-FZ : adopted by the State Duma on September 27, 2002 : approved by the Federation Council on October 16, 2002. ConsultantPlus : [website]. (In Russ.) URL: <http://www.consultant.ru/popular/bankrupt>
9. Rules for Conducting Financial Analysis by an Insolvency Practitioner (approved by the RF Government Resolution “On Approval of the Rules for Conducting Financial Analysis by an Insolvency Practitioner” dated 25.06.03, No. 367). Garant : [website]. (In Russ.) URL: <http://base.garant.ru/12131539>
10. Vasina N. V. Modelling the Financial Condition of Agricultural Organizations in Assessing Their Creditworthiness : A Monograph; ed. O. Iu. Patlasov. Omsk : Publishing House of the Omsk State University of Higher Professional Education, 2012. 249 p. ISBN 978-5-98566-078-4. (In Russ.)
11. Kalvarkii G. V. Financial Diagnostics of a Crisis-Stricken Enterprise. G. A. Kalvarkii, N. A. Lvova. DOI: 10.17747/2078-8886-2012-3-94-103. Ehffektivnoe antikrizisnoe upravlenie. [Effective Anti-Crisis Management]. 2012. № 3(72). Pp. 94–103. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17797214>
12. Basmanova E. Iu. Real and Actual Disposable Monetary Income of the Population in the Russian Federation. Rosstat : [official website]. (In Russ.) URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov_12kv_1kv-2026.xlsx

Статья поступила 10.07.2026

© О. И. Черноус, И. В. Куликов, 2026

Рецензент: Л. К. Васюкова, канд. экон. наук, доц.

Департамента финансов Школы экономики и менеджмента

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,

г. Москва / г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс

О. И. Черноус, И. В. Куликов

Адаптация методики кризисной финансовой диагностики к отраслевой специфике организации: теоретические и прикладные аспекты

В настоящее время антикризисный финансовый менеджмент – это очень важная область для научных исследований. Российские компании, как правило, управляют финансами по принципу «реакции»: они начинают диагностику и принимают антикризисные меры только тогда, когда уже появились признаки банкротства или серьезные проблемы в работе. Однако для того, чтобы организация была устойчивой, необходимо не бороться с последствиями негативных событий, а предотвращать их. Это достигается за счёт непрерывного анализа финансовых результатов и раннего обнаружения скрытых проблем.

Тема диагностики финансовых кризисов широко исследована как в отечественных, так и в зарубежных научных трудах, что привело к созданию обширной теоретической базы. Однако большинство исследований фокусируются на общих причинах кризисов, в основном связанных с внутренними финансовыми решениями компаний. Внешние факторы, специфика российской экономики и их воздействие на финансовую устойчивость предприятий изучены недостаточно.

В ходе исследования авторы адаптировали стандартный метод диагностики финансовых кризисов к особенностям работы торговых сетей, что позволило им оценить вероятность возникновения кризиса в такой компании. Они пришли к выводу, что одного лишь расчёта финансовых коэффициентов недостаточно для точной оценки риска банкротства. Поэтому, чтобы принимать своевременные и обоснованные решения по антикризисным мерам, они рекомендуют дополнить классический метод детальным анализом как внутренних, так и внешних факторов, способствующих возникновению кризиса. Таким образом, предложенный ими подход представляет собой комплексную диагностику, сочетающую расчёт финансовых коэффициентов с анализом внутренних и внешних условий, которая позволит торговым организациям предотвращать риски возникновения кризисных явлений и своевременно адаптироваться к внешним и внутренним изменениям.

КРИЗИСНАЯ ФИНАНСОВАЯ ДИАГНОСТИКА, ТОРГОВАЯ СЕТЬ, ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА, ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

O. I. Chornous, I. V. Kulikov

Adapting the Crisis Financial Diagnostics Methodology to the Industry-Specific Features of an Organization: Theoretical and Applied Aspects

Currently, anti-crisis financial management is a very important area of scientific research. Russian companies typically manage their finances reactively: they begin diagnostics and implement anti-crisis measures only when signs of bankruptcy or serious operational problems have already appeared. However, for an organization to be resilient, it is necessary to prevent rather than fight the consequences of negative events. This is achieved through continuous analysis of financial results and the early detection of hidden problems.

The topic of financial crisis diagnostics is studied in both domestic and international scientific works, resulting in the creation of the comprehensive theoretical framework. However, most studies focus on the general causes of crises, primarily related to companies' internal financial decisions. External factors, as well as the specific characteristics of the Russian economy and their impact on the financial stability of enterprises, were insufficiently studied.

In their study, the authors adapted a standard method for diagnosing financial crises to the specific operating conditions of retail chains, allowing them to assess the likelihood of the crisis in such a company. They concluded that calculating financial ratios alone is insufficient to accurately assess the risk of bankruptcy. Therefore, to make timely and informed decisions on anti-crisis measures, they recommend supplementing the classical method with a detailed analysis of both internal and external factors contributing to the emergence of a crisis. Thus, their proposed approach represents a comprehensive diagnosis that combines the calculation of financial ratios with an analysis of internal and external conditions. Thus, the above will enable retail organizations to prevent the risk of crisis events and promptly adapt to external and internal changes.

CRISIS FINANCIAL DIAGNOSTICS, TRADE NETWORK, INDUSTRY SPECIFICS, INTERNAL FACTORS, EXTERNAL FACTORS

Сведения об авторах:

Черноус Оксана Ивановна

Кандидат экономических наук, доцент, заведующий научно-исследовательской частью, доцент кафедры «Менеджмент организаций» Автомобильно-дорожного института (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка, ДНР, Российская Федерация,

SPIN-код РИНЦ: 6362-9293

Телефон: +7 949 436-76-87

Эл. почта: kseniya_1382@mail.ru

Куликов Илья Валерьевич

Магистрант Автомобильно-дорожного института (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка, ДНР, Российская Федерация

Author's information:**Chornous Oksana Ivanovna**

Candidate of Economic Sciences, Docent,

Head of the Research Department, Associate Professor of the Chair “Management of Organizations” of Automobile and Road Institute of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education “Donetsk National Technical University” in Gorlovka, DPR, Russian Federation,

RSCI SPIN: 6362-9293

Phone: +7 949 436-76-87

Email: kseniya_1382@mail.ru

Kulikov Ilia Valerevich

Master's Student of Automobile and Road Institute of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education “Donetsk National Technical University” in Gorlovka, DPR, Russian Federation