

Научная статья

Original article

УДК 005.334

doi: 10.55186/2413046X\_2025\_10\_4\_94

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И  
СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ**  
**CRISIS MANAGEMENT: KEY ASPECTS AND CURRENT PRACTICES**



**Тубалец Анна Александровна**, к.э.н., доцент кафедры управления и маркетинга, ФГБОУ ВО Государственный университет аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: [tubalets@mail.ru](mailto:tubalets@mail.ru)

**Писарева Мария Александровна**, экономический факультет, ФГБОУ ВО Государственный университет аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: [masha.pisareva.04@bk.ru](mailto:masha.pisareva.04@bk.ru)

**Сардановская Юлия Сергеевна**, экономический факультет, ФГБОУ ВО Государственный университет аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: [julia.sardanovskaya@mail.ru](mailto:julia.sardanovskaya@mail.ru)

**Евсикова Влада Евгеньевна**, экономический факультет, ФГБОУ ВО Государственный университет аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: [vladaevsikova2003@gmail.com](mailto:vladaevsikova2003@gmail.com)

**Tubalets Anna Alexandrovna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, I.T. Trubilin State Agrarian University, Krasnodar, E-mail: [tubalets@mail.ru](mailto:tubalets@mail.ru)

**Pisareva Maria Alexandrovna**, Faculty of Economics, I.T. Trubilin State University of Agrarian Sciences, Krasnodar, E-mail: [masha.pisareva.04@bk.ru](mailto:masha.pisareva.04@bk.ru)

**Sardanovskaya Yulia Sergeevna**, Faculty of Economics, I.T. Trubilin State University of Agrarian Sciences, Krasnodar, E-mail: [julia.sardanovskaya@mail.ru](mailto:julia.sardanovskaya@mail.ru)

**Evsikova Vlada Evgenievna**, Faculty of Economics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education State University I.T. Trubilin Agrarian University, Krasnodar, E-mail: [vladaevsikova2003@gmail.com](mailto:vladaevsikova2003@gmail.com)

**Аннотация.** Важнейшим компонентом стратегического развития организации в условиях растущих угроз и мировой экономической нестабильности является антикризисное управление. Внедрение цифровых технологий, гибкость стратегии и создание корпоративной культуры, в которой ценится адаптация, являются одними из ключевых элементов и современных практик, которые принимаются во внимание. Поскольку предотвращению кризисов уделяется особое внимание, антикризисное управление является не только реактивным, но и упреждающим инструментом. Рассматриваются основные проблемы, с которыми предприятия столкнулись во время кризиса, включая снижение спроса, рост неплатежей и удорожание кредитных ресурсов. Обсуждаются перспективы антикризисного управления в Российской Федерации, включая внедрение систем управления рисками, подготовку экспертов и оказание помощи малым и средним предприятиям. Организации могут уменьшить последствия кризисов и открыть новые пути для развития и инноваций, используя комплексный подход к антикризисному управлению.

**Abstract.** Crisis management is an essential component of an organization's strategic development in the face of growing threats and global economic instability. The introduction of digital technologies, strategic flexibility, and the creation of a corporate culture that values adaptation are among the key elements and modern practices that are being taken into account. Since crisis prevention is given special attention, crisis management is not only a reactive, but also a proactive tool. The main problems faced by enterprises during the crisis are considered, including a decrease in demand, an increase in non-payments and an increase in the cost of credit resources. The prospects for crisis management in the Russian Federation are discussed, including the introduction of risk management

systems, expert training, and assistance to small and medium-sized enterprises. Organizations can reduce the impact of crises and open up new avenues for development and innovation by using an integrated approach to crisis management.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, цифровые технологии, гибкость стратегий, адаптивность, управление рисками, устойчивость бизнеса

**Keywords:** anti-crisis management, digital technologies, flexibility of strategies, adaptability, risk management, business sustainability

Антикризисное управление становится все более важным компонентом стратегического развития каждой организации в связи с нестабильной глобальной экономикой, повышенной конкурентоспособности и непредсказуемой внешней среды. Компании и правительства должны внедрять инновационные стратегии антикризисного управления в ответ на такие современные проблемы, как пандемии, геополитические конфликты, цифровые изменения и экологические угрозы. Сегодня антикризисное управление – это целостная система, предназначенная для предотвращения кризисов, уменьшения их последствий и содействия устойчивому развитию, а не просто набор методов преодоления препятствий.

Внедрение современных методов антикризисного управления позволяет компаниям превращать кризисы в возможности для развития и инноваций, а также позволяет им быстро реагировать на новые угрозы. Создание корпоративной культуры, в которой приоритетное внимание уделяется устойчивости и адаптации, использование цифровых технологий для анализа рисков и гибкость стратегий являются важнейшими компонентами такой системы.

Антикризисное управление превращается в важнейший инструмент поддержания устойчивости и конкурентоспособности организации в эпоху экономической нестабильности и растущих опасностей. Для эффективного

антикризисного управления необходим комплексный подход, который включает оценку рисков, диагностику текущей ситуации и применение нескольких методов для уменьшения последствий кризиса [2]. Три основных подхода к антикризисному управлению – диагностический, организационный и функциональный – представлены на рисунке 1. Эти методы позволяют быстро выявлять опасности, а также принимать контрмеры, гарантируя рост и стабильность компании в сложных условия.

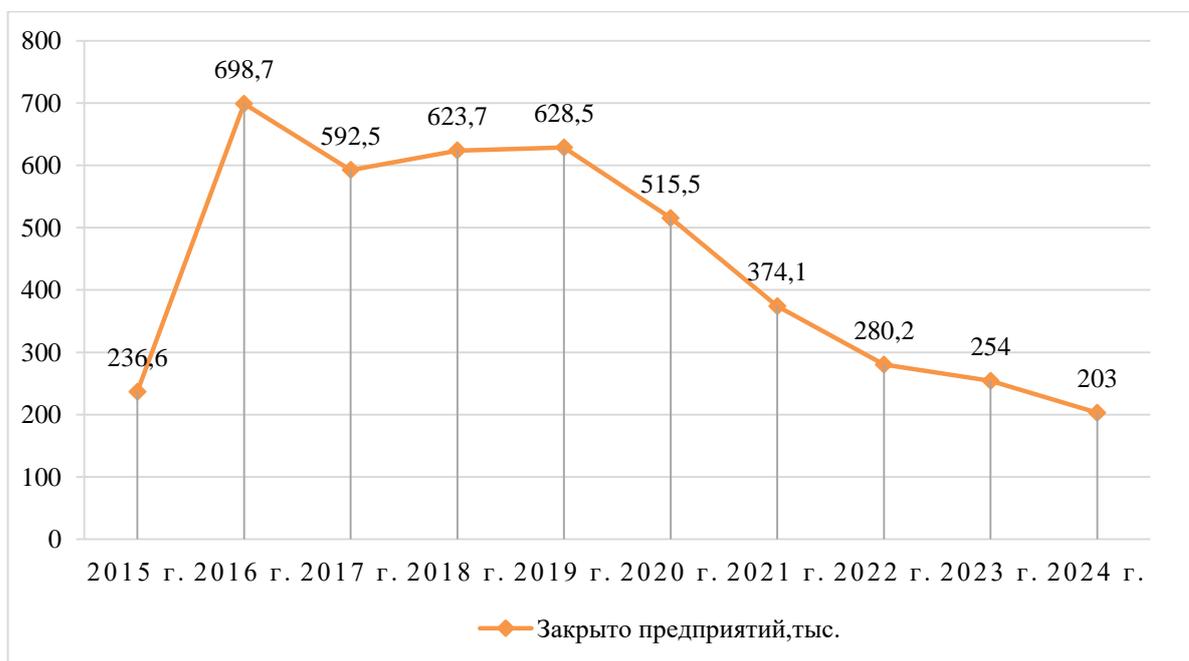


**Рисунок 1. Методы антикризисного управления. Источник: составлено авторами**

Количество закрытий организаций является важным показателем рыночной конъюнктуры во времена экономической нестабильности и

изменений в местной и глобальной бизнес-среде [4]. Динамика закрытия предприятий за предыдущие десять лет (2015-2024 гг.) представлена на рисунке 2, что позволяет отслеживать тенденции и выявлять важные элементы, влияющие на устойчивость бизнеса.

За последние десять лет наблюдались значительные колебания в количестве закрытий фирм. После достижения пика в 698,7 тыс. в 2016 г., до 2020 г. наблюдалось медленное снижение (515,5 тыс.). Тем не менее, наблюдается устойчивая тенденция к снижению числа закрытий, начиная с 2021 года (374,1 тыс.) и продолжающаяся до ожидаемого 2024 г. (203 тыс.). Это свидетельствует об улучшении управления рисками, реализации антикризисных мер и медленной адаптации компании к новым экономическим условиям [7]. Несмотря на это, показатели снизились до 203 тыс., что подчеркивает необходимость дальнейшей разработки антикризисной политики в 2024 г.

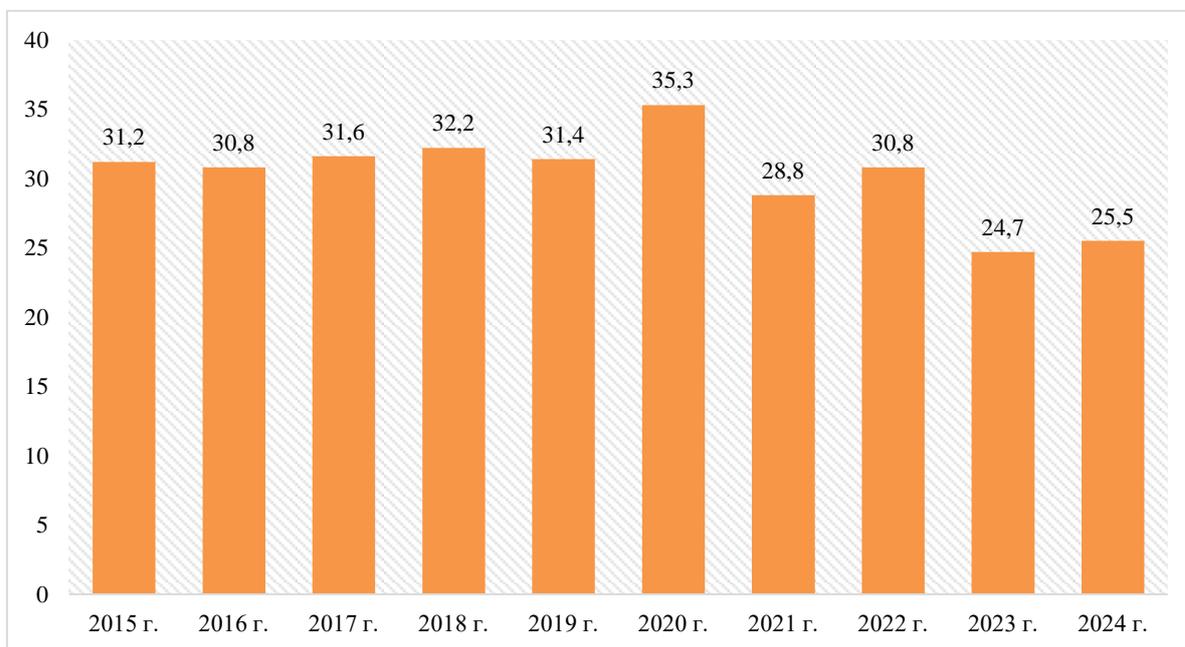


**Рисунок 2. Закрытия коммерческих предприятий за последние 10 лет, тыс., 2015-2024 гг. Источник: [9]**

Для того чтобы в полной мере оценить экономическое положение России и эффективность антикризисного управления, необходимо учитывать

динамику доли убыточных предприятий[8]. Данные о доле убыточных предприятий в Российской Федерации за период с 2015 по 2024 гг. представлены на рисунке 3.

В России доля убыточных предприятий колеблется от 24,7% в 2023 г. до 35,3% в 2020 г. Последствия пандемии COVID-19 и экономические потрясения привели к наибольшему росту убыточности, который в 2020 г. составил 35,3%. Однако к 2023 г. этот показатель снизился до 24,7%, и, по прогнозам, в 2024 г. он может незначительно вырасти до 25,5%. Это свидетельствует о том, что антикризисные меры были приняты и что компания постепенно приспосабливается к новым условиям. Несмотря на это, снижение доли убыточных предприятий до 24,7% свидетельствует о том, что тактика управления, такая как сокращение затрат, внедрение инноваций и повышение финансовой стабильности, по-прежнему нуждается в совершенствовании. Эти результаты демонстрируют ценность адаптируемой и гибкой стратегии управления в нестабильных условиях [10].



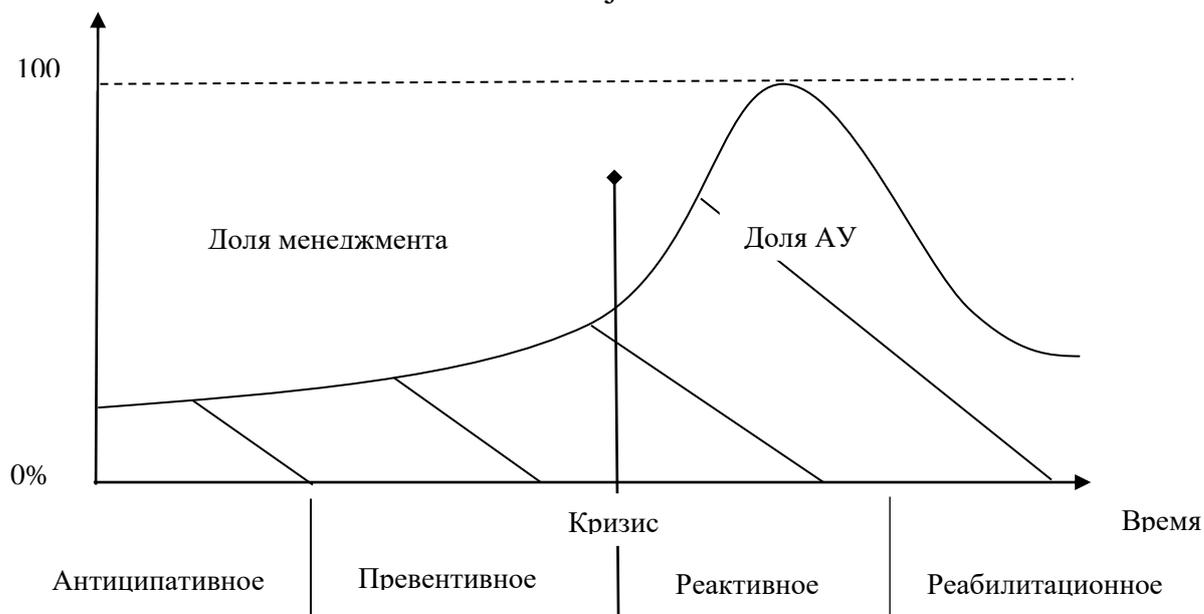
**Рисунок 3. Доля убыточных организаций в РФ, 2015-2024 гг., %.**

**Источник: [5]**

Эффективное управление становится решающим фактором выживания и успешного восстановления организации во время кризиса. Взаимосвязь между ролями руководства и управленческих кадров, которые служат различным, но взаимодополняющим целям при разрешении кризисных ситуаций, является важнейшим компонентом антикризисного управления [1]. Типы антикризисного управления и соотношение руководства и управленческих кадров при выявлении причин кризиса показаны на рисунке 4.

В условиях кризиса распределение управленческих обязанностей меняется. Как правило, руководство концентрируется на оперативных обязанностях, включая координацию действий, мониторинг процессов и реализацию планов. В свою очередь, руководство берет на себя стратегические обязанности, такие как оценка рисков, долгосрочное планирование и принятие решений по разрешению кризисных ситуаций.

Во время кризиса доля управленческих кадров возрастает, поскольку требуется больше стратегических решений и адаптации к ситуации. На рисунке также показаны различные формы антикризисного управления, включая финансовое, оперативное и стратегическое [4]. Каждый из этих видов имеет важное значение для поддержания жизнеспособности организации. Например, оперативный менеджмент стремится поддерживать текущую деятельность, финансовый менеджмент стремится максимизировать расходы и привлекать ресурсы, а стратегический менеджмент стремится определить новые перспективы развития.



**Рисунок 4. Соотношение процентных долей менеджмента и управления в период развития кризисных факторов, виды антикризисного управления. Источник: [сост. авторами]**

Во время кризиса предприятия сталкиваются с многочисленными трудностями, которые могут оказать существенное влияние на их операционные и финансовые показатели [3]. Основные проблемы, с которыми столкнулись предприятия в результате кризиса, представлены на рисунке 5.

Снижение спроса на продукцию (на 52,3%) является самой серьезной проблемой, с которой сталкиваются предприятия во время кризиса. Это напрямую влияет на выручку, что требует пересмотра маркетинговой тактики. Серьезные финансовые проблемы также вызваны ростом неплатежей клиентов (48,1%) и удорожанием кредитных ресурсов (43,8%), что ограничивает доступ к денежным средствам, необходимым для поддержания работы.

Финансовое давление на бизнес усугубляется дополнительными проблемами, включая более высокие требования к обеспечению по кредитам (37,7%), необходимость внесения поставщиками предоплаты за продукцию

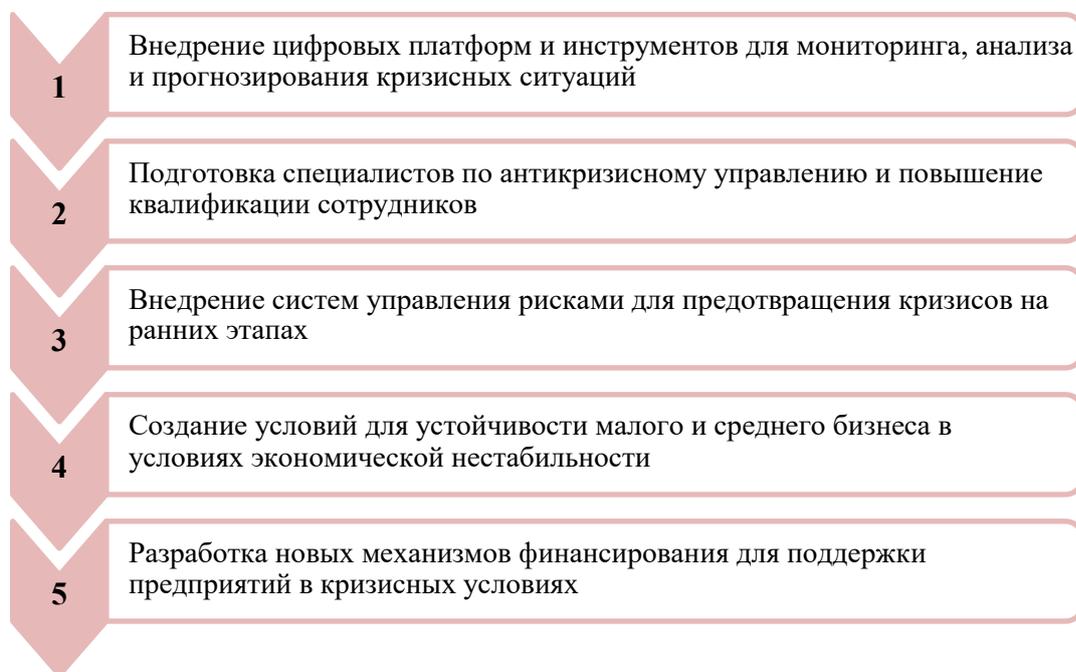
(32,8%) и сокращение сроков кредитования (31,3%). Резкое ухудшение финансового положения (19,8%), сокращение государственных заказов (15,9%) и появление бартера и векселей в расчетах (6,6%) являются менее частыми, но, тем не менее, заслуживающими внимания проблемами.



**Рисунок 5. Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия из-за кризиса. Источник: [7]**

Антикризисное управление превращается в важнейший инструмент поддержания устойчивости и конкурентоспособности организации в условиях растущих опасностей и глобальной экономической нестабильности [7]. Для эффективного антикризисного управления необходим комплексный подход, который включает оценку рисков, диагностику текущей ситуации и применение нескольких методов для уменьшения последствий кризиса. Основные возможности РФ в области антикризисного управления представлены на рисунке 6 и включают в себя разработку новых методов финансирования, внедрение цифровых платформ, обучение экспертов,

создание устойчивых условий для малых и средних предприятий и многое другое. Эти направления обеспечивают стабильность и рост бизнеса, позволяя не только оперативно выявлять угрозы, но и разрабатывать меры противодействия [6].



**Рисунок 6. Основные перспективы антикризисного управления в РФ.**

**Источник: составлено авторами**

Таким образом, сегодня, в условиях нестабильности во всем мире, антикризисное управление является важным инструментом поддержания конкурентоспособности и устойчивости организации. Компании могут открывать новые возможности для роста, а также смягчать последствия кризисов благодаря современным методам антикризисного управления, таким как внедрение цифровых технологий, стратегическая гибкость и создание корпоративной культуры, ориентированной на адаптивность. Поскольку предотвращению кризисов уделяется особое внимание, антикризисное управление является не только реактивным, но и упреждающим инструментом.

Тем не менее, несмотря на достигнутые успехи, многим предприятиям по-прежнему трудно применять антикризисные меры на практике из-за таких

факторов, как нехватка подготовленных экспертов, недостаток финансирования и противодействие переменам. Для успешного устранения этих препятствий необходимы комплексные стратегии, включая государственную поддержку, разработку системы управления рисками и обучение сотрудников. Антикризисное управление, являющееся важным компонентом стратегического развития каждой организации, будет продолжать меняться в будущем по мере адаптации к новым угрозам, включая экологические угрозы и цифровую революцию.

#### **Список источников**

1. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure [Текст] / A. Boin, P. 't Hart, E. Stern, B. Sundelius. – 2nd Edition. – Cambridge: Cambridge University Press, 2020. – 280 p.
2. Coombs, W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding [Текст] / W. T. Coombs. – 6th Edition. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. – 320 p.
3. Антикризисное управление как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия / С. А. Дьяков, Е. А. Горбенко, Ю. А. Живицына, И. А. Плясовица // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 2(55). – С. 426-431.
4. Бандурин, А. П. Риски и угрозы безопасности индивида и общества в условиях создания искусственного интеллекта / А. П. Бандурин, И. П. Бандурина // Национальное здоровье. – 2020. – № 4. – С. 130-135.
5. Доля убыточных предприятий сократилась до рекордно низкого уровня [Электронный ресурс] // Timeseller. – URL: <https://timeseller.ru/> (дата обращения: 10.03.2025).
6. Иваненко, О. Б. Особенности реализации проектного риск-менеджмента в рамках системы антикризисного управления организацией / О. Б. Иваненко // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 1233-1248.

7. Иванова, И. Г. Совершенствование управления рисками проекта в современных условиях / И. Г. Иванова, В. Е. Бобрышева // Управление проектами развития сельских территорий : материалы V национальной научно-практической конференции, Краснодар, 11 апреля 2024 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2024. – С. 189-193.
8. Климовских, Н. В. Экономика предприятия : Учебно-методическое пособие / Н. В. Климовских, Г. О. Искандарян. – Краснодар : Автономная некоммерческая образовательная организация высшего профессионального образования "Институт экономики и управления в медицине и социальной сфере", 2015. – 88 с.
9. Количество компаний в России [Электронный ресурс] // Tadviser. – URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 10.03.2025).
10. Социальные и политические риски: моделирование и прогнозирование в условиях нестабильности / М. М. Воеводина, Ю. А. Зайченко, К. В. Иващенко [и др.] // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 1. – С. 27-30.

### References

1. Boin, A., \t Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure [Tekst] / A. Boin, P. \t Hart, E. Stern, B. Sundelius. – 2nd Edition. – Cambridge: Cambridge University Press, 2020. – 280 p.
2. Coombs, W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding [Tekst] / W. T. Coombs. – 6th Edition. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. – 320 p.
3. Antikrizisnoe upravlenie kak mekhanizm obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya / S. A. D'yakov, E. A. Gorbenko, Yu. A. Zhivicyna, I. A. Plyasovica // Vestnik Akademii znaniy. – 2023. – № 2(55). – S. 426-431.

4. Bandurin, A. P. Riski i ugrozy bezopasnosti individa i obshchestva v usloviyah sozdaniya iskusstvennogo intellekta / A. P. Bandurin, I. P. Bandurina // Nacional'noe zdorov'e. – 2020. – № 4. – S. 130-135.
5. Dolya ubytochnyh predpriyatij sokratilas' do rekordno nizkogo urovnya [Elektronnyj resurs] // Timeseller. – URL: <https://timeseller.ru/> (data obrashcheniya: 10.03.2025).
6. Ivanenko, O. B. Osobennosti realizacii proektnogo risk-menedzhmenta v ramkah sistemy antikrizisnogo upravleniya organizaciej / O. B. Ivanenko // Liderstvo i menedzhment. – 2024. – T. 11, № 3. – S. 1233-1248.
7. Ivanova, I. G. Sovershenstvovanie upravleniya riskami proekta v sovremennyh usloviyah / I. G. Ivanova, V. E. Bobrysheva // Upravlenie proektami razvitiya sel'skih territorij : materialy V nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii, Krasnodar, 11 aprelya 2024 goda. – Krasnodar: FGBU "Rossijskoe energeticheskoe agentstvo" Minenergo Rossii Krasnodarskij CNTI- filial FGBU "REA" Minenergo Rossii, 2024. – S. 189-193.
8. Klimovskih, N. V. Ekonomika predpriyatiya : Uchebno-metodicheskoe posobie / N. V. Klimovskih, G. O. Iskandaryan. – Krasnodar : Avtonomnaya nekommercheskaya obrazovatel'naya organizaciya vysshego professional'nogo obrazovaniya "Institut ekonomiki i upravleniya v medicine i social'noj sfere", 2015. – 88 s.
9. Kolichestvo kompanij v Rossii [Elektronnyj resurs] // Tadviser. – URL: <https://www.tadviser.ru/> (data obrashcheniya: 10.03.2025).
10. Social'nye i politicheskie riski: modelirovanie i prognozirovanie v usloviyah nestabil'nosti / M. M. Voevodina, Yu. A. Zajchenko, K. V. Ivashchenko [i dr.] // Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii. – 2025. – № 1. – S. 27-30.

© Тубалец А.А., Евсикова В.Е., Сардановская Ю.С., Писарева М.А., 2025.

Московский экономический журнал, 2025, № 4.