

Научная статья

Original article

УДК 658.012.4:658.1:338.24

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_3_75

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
CRISIS MANAGEMENT AS A DRIVER OF ENTERPRISE
DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**



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

Бедакова Анна Александровна, экономический факультет, ФГБОУ ВО Государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: an.bedakova@mail.ru

Огурцов Никита Александрович, экономический факультет, ФГБОУ ВО Государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: nogurcov@icloud.com

Саркисян Мартирос Сашаевич, экономический факультет, ФГБОУ ВО Государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: maddoshka1337@gmail.com

Азатян Елена Санасаровна, экономический факультет, ФГБОУ ВО Государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар, E-mail: azatyane@list.ru

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

Bedakova Anna Alexandrovna, Faculty of Economics, I.T. Trubilin State University of Agrarian Sciences, Krasnodar, E-mail: an.bedakova@mail.ru

Ogurtsov Nikita Alexandrovich, Faculty of Economics, I.T. Trubilin State University of Agrarian Sciences, Krasnodar, E-mail: nogurcov@icloud.com

Sargisyan Martiros Sashaevich, Faculty of Economics, I.T. Trubilin State University of Agrarian Sciences, Krasnodar, E-mail: maddoshka1337@gmail.com

Azatian Elena Sanasarovna, Faculty of Economics, I.T. Trubilin State University of Agrarian Sciences, Krasnodar, E-mail: azatyane@list.ru

Аннотация. В нынешних экономических условиях нестабильности, вызванных международными кризисами, техническим прогрессом и внешними препятствиями, антикризисное управление превращается в важнейший инструмент, гарантирующий долгосрочную жизнеспособность и рост бизнеса. В центре внимания – исследование функции антикризисного управления как двигателя роста в нестабильные времена. При этом учитываются важные факторы, включая фазы кризиса, динамику банкротств, оценку рисков и анализ убытков в различных отраслях. Особое внимание уделяется внедрению новых технологий, реинжинирингу бизнес-процессов, оптимизации финансового управления и адаптации маркетинговых подходов. Антикризисное управление рассматривается как возможность улучшить долгосрочный рост и конкурентные преимущества в дополнение к предоставлению средств для преодоления краткосрочных проблем. В статье подчеркивается, как предприятия могут адаптироваться к изменениям и использовать кризисные явления в качестве катализатора инноваций и расширения, своевременно выявляя риски и принимая превентивные меры.

Abstract. In the current economic conditions of instability caused by international crises, technological progress and external obstacles, crisis management is becoming an essential tool to ensure the long-term viability and growth of businesses. The focus is on the study of the anti-crisis management function as an engine of growth in unstable times. This takes into account important factors,

including the phases of the crisis, bankruptcy dynamics, risk assessment and loss analysis in various industries. Special attention is paid to the introduction of new technologies, business process reengineering, optimization of financial management and adaptation of marketing approaches. Crisis management is seen as an opportunity to improve long-term growth and competitive advantages in addition to providing funds to overcome short-term challenges. The article highlights how enterprises can adapt to changes and use crisis phenomena as a catalyst for innovation and expansion, identifying risks in a timely manner and taking preventive measures.

Ключевые слова: антикризисное управление, устойчивость предприятия, диагностика рисков, реинжиниринг бизнес-процессов, финансовая оптимизация, адаптация к неопределенности, стратегическое развитие

Keywords: anti-crisis management, enterprise sustainability, risk diagnostics, business process reengineering, financial optimization, adaptation to uncertainty, strategic development

Предприятия в современной экономике сталкиваются с растущей неопределенностью, вызванной внешними факторами, такими как пандемии, технологические сдвиги, нестабильность рынка и геополитические кризисы. Традиционные методы управления часто оказываются недостаточно эффективными в таких условиях, что требует внедрения антикризисных стратегий.

Антикризисное управление в настоящее время является не только средством решения краткосрочных проблем, но и ключевым фактором роста бизнеса и может гарантировать его долгосрочную жизнеспособность, гибкость и конкурентоспособность.

Кроме того, прогнозирование и анализ рисков приобретают все большее значение в нестабильные периоды, что требует новых управленческих навыков и методов [2]. Помимо быстрого реагирования на новые угрозы,

антикризисное управление включает в себя разработку системы превентивных действий, направленных на предотвращение кризисов, что включает в себя создание сценариев развития, отслеживание важных показателей и создание резервов и стратегических резервных единиц.

Этапы кризиса на предприятии показаны на рисунке 1, который иллюстрирует развитие кризисных явлений от стратегического уровня до ликвидации компании. Эффективные антикризисные действия и быстрое распознавание сигналов о кризисе зависят от понимания этих этапов.

Трудности организации начинаются со стратегического кризиса, который возникает, когда такие проблемы, как устаревание бизнес-модели или потеря конкурентных преимуществ, возникают на уровне долгосрочного планирования. Если ничего не предпринимать, кризис перерастает в тактическую фазу, при которой операционная эффективность снижается и оказывает негативное влияние на финансовые показатели [4]. На стадии кризиса безопасности компания сталкивается с нехваткой ресурсов, включая сырье, деньги и человеческий капитал, что усугубляет ситуацию.

Бизнес должен провести реструктуризацию, которая включает в себя сокращение сотрудников и оптимизацию затрат, если кризиса избежать не удастся, но если эти действия не удадутся, то корпорация становится неплатежеспособной, поскольку она больше не может выполнять свои обязанности. Ликвидация предприятия – последний этап, во время которого его деятельность приостанавливается, а активы выставляются на аукцион для погашения долгов. Наиболее тяжелых последствий можно избежать, своевременно выявляя кризисные ситуации и реагируя на них [1].

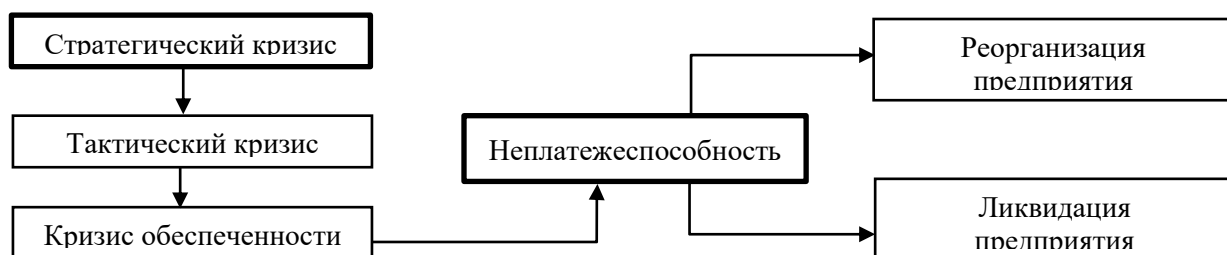


Рисунок 1. Этапы наступления кризиса Источник: составлено авторами

Анализ механизмов корпоративных банкротств становится важнейшим инструментом для понимания текущих трудностей, с которыми сталкивается бизнес в период экономической нестабильности и растущей непредсказуемости [3]. Одним из важнейших показателей финансового состояния компании и отражением состояния экономики в целом является количество заявлений о банкротстве. Помимо определения масштабов кризисных явлений, анализ таких данных позволяет разработать контрмеры. Количество заявлений о банкротстве фирм за каждый месяц в 2023 году показано на рисунке 2.

В августе число компаний, подавших заявления о банкротстве, составило 4 409 по сравнению с 1 647 в январе, что свидетельствует о резком росте финансовых трудностей в течение года. Количество заявлений выросло в августе, что сделало его самым сложным месяцем. Это вызвано сезонными причинами, нестабильными экономическими условиями и накоплением долговых обязательств. Хотя в последующие месяцы наблюдались некоторые колебания, общая картина говорит о том, что степень кризисных явлений по-прежнему значительна. Чтобы избежать банкротств и сохранить финансовую стабильность бизнеса в непредсказуемых условиях, эти статистические данные подчеркивают необходимость эффективного антикризисного управления [5].

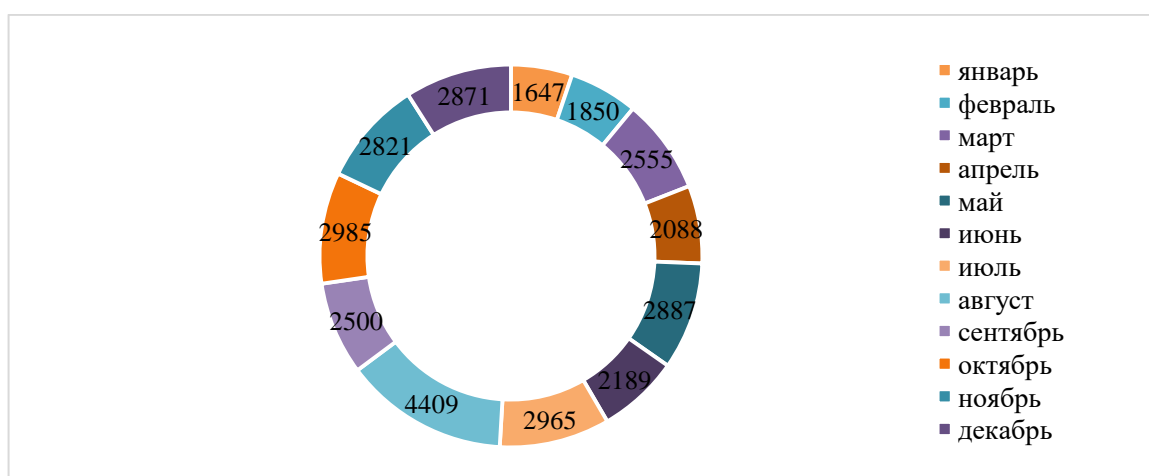


Рисунок 2. Число заявлений о банкротстве компаний, 2023 г., Источник:

Помимо предотвращения кризисных ситуаций, своевременное обнаружение угроз позволяет разработать меры по улучшению положения компании на рынке. Предприятия могут адаптироваться к изменениям и сократить потери, используя интегрированную диагностическую стратегию, которая включает анализ текущего состояния, прогнозирование рисков и сравнение с отраслевыми стандартами [4].

Статический, прогнозный, динамический и контрольно-сравнительный – это четыре основных сечения модели диагностики риска банкротства, показанные на рисунке 3. Используя статический срез, можно проанализировать баланс и отчеты о прибылях и убытках, чтобы определить текущее финансовое состояние компании. Это помогает оценить степень финансовой стабильности, платежеспособности и ликвидности. Целью раздела прогнозирования является оценка будущих рисков с учетом потенциальных изменений на рынке, состояния экономики и внутренних факторов. На этом этапе создаются сценарии развития событий и готовятся к возможным опасностям.

Анализируя изменения финансовых показателей за определенный период времени, динамический анализ помогает выявить неблагоприятные тенденции и обеспечить оперативное реагирование. Сравнивая результаты деятельности компании с показателями ее конкурентов или с отраслевыми нормами, система контроля и сравнения позволяет оценить конкурентоспособность и выявить отклонения [5]. Являясь важным компонентом антикризисного управления, этот метод диагностики риска банкротства помогает предприятиям сохранять устойчивость в условиях неопределенности.

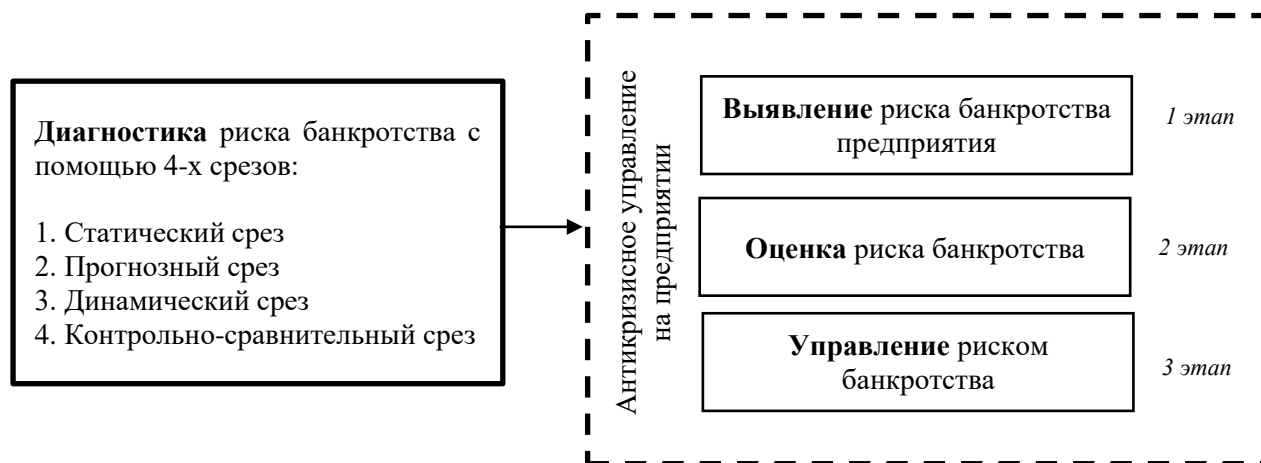


Рисунок 3. Диагностика риска банкротства, Источник: составлено авторами

Оценить степень финансовой стабильности и выявить наиболее проблемные отрасли можно, проанализировав долю убыточных предприятий в важных секторах экономики [6]. В условиях экономической неопределенности и внешних проблем, включая санкции и глобальные кризисы, многие предприятия сталкиваются с трудностями, которые влияют на их прибыльность. Данные за 2021-2023 гг. представлены на рисунке 4, который иллюстрирует динамику изменения доли убыточных предприятий в различных отраслях.

Согласно анализу данных за 2021-2023 гг., доля убыточных предприятий значительно возросла в большинстве отраслей. Например, в обрабатывающей промышленности этот показатель вырос с 20,3% в 2021 г. до 54,5% в 2023 г., что свидетельствует о значительных проблемах в этой отрасли. Доля убыточных организаций в сфере социального обслуживания и здравоохранения также выросла с 32,4% до 50,0%. В таких отраслях, как электроэнергетика, газ, пар и водоснабжение, доля убыточных компаний за тот же период снизилась с 45,3% до 14,3% и с 45,7% до 18,2% соответственно. Это связано с тем, что эти секторы стабилизировались и получили государственную помощь.

Необходимо разработать антикризисную политику, направленную на оказание помощи наиболее уязвимым секторам, таким как производство и здравоохранение. Однако позитивные тенденции в ряде отраслей показывают, что оперативные действия и адаптация к меняющимся обстоятельствам могут улучшить финансовое положение предприятий [9].



Рисунок 4. Доля убыточных организаций по ключевым отраслям экономики (в % от общего числа организаций) Источник: [2]

Для более детального понимания динамики кризисных явлений в российской экономике важно рассмотреть тренды риска банкротства компаний в зависимости от их объемов выручки. На рисунке 5 представлены данные за 2021–2023 гг., которые показывают, как менялось количество компаний, находящихся в зоне риска банкротства.

Предприятия, приносящие доход более 500 млн руб., находятся в группе наибольшего риска банкротства. Например, в январе 2021 г. таких

предприятий насчитывалось 3233; в октябре 2023 г. их было 4781. Это говорит о серьезных финансовых трудностях для крупного бизнеса, которые вызваны внешними потрясениями, такими как международные кризисы и санкции.

Хотя их число выросло с 56 в январе 2021 г. до 72 в октябре 2023 г., динамика числа предприятий с выручкой от 10 до 500 млн. руб. более постоянна. Это говорит о том, что средние предприятия находятся под давлением, хотя и не таким сильным, как крупные. Благодаря своей гибкости фирмы с годовым объемом продаж до 10 млн руб. менее уязвимы перед опасностями, однако определенные ситуации подчеркивают необходимость оказания помощи малому бизнесу [3]. Крупный бизнес по-прежнему остается наиболее уязвимыми, что требует разработки дифференцированных антикризисных стратегий.



Рисунок 5. Тренды риска банкротства российских компаний в зависимости от объемов выручки за 2021–2023 гг. Источник: [3]

Для успешного преодоления кризиса необходим комплексный подход, который включает внедрение новых технологий, оптимизацию

корпоративных процессов и изменение методов управления [9]. Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет устранить неэффективные звенья, снизить затраты и повысить производительность. Новые технологии позволяют повысить качество продукции, ускорить процедуры и повысить конкурентоспособность.

Разработка методов бюджетирования для сдерживания затрат и эффективного управления финансами является важнейшим компонентом. Вовлеченность и гибкость сотрудников повышаются при изменении стратегий управления и мотивации персонала [8]. Кроме того, адаптация маркетинговой стратегии помогает укрепить позиции компании на рынке и удовлетворить меняющиеся требования ее клиентов.

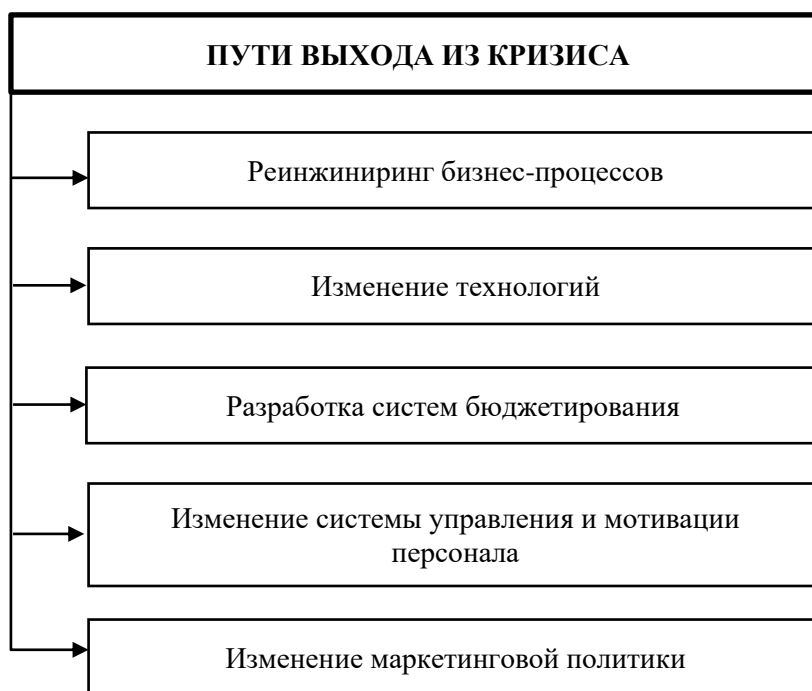


Рисунок 6. Пути выхода из кризиса. Источник: составлено авторами

Таким образом, антикризисное управление становится важным фактором для расширения бизнеса, а также средством решения проблем. В современной экономике, когда пандемии, геополитические кризисы и технический прогресс создают постоянную непредсказуемость, традиционные методы управления часто оказываются недостаточно

эффективными. Предприятия могут стать более устойчивыми и конкурентоспособными, справляясь с кризисами, снижая риски и создавая новые возможности.

Изучение этапов кризиса, динамики банкротств, оценки рисков и доли неудачливых предприятий в различных отраслях показывает, насколько важно своевременно выявлять опасности и принимать превентивные меры. Реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение новых технологий, совершенствование управления финансами и изменение маркетинговой тактики позволяют предприятиям не только пережить сложные времена, но и заложить основу для будущего роста.

В результате антикризисное управление становится важнейшим компонентом стратегического развития бизнеса, позволяя ему превращать трудности в возможности для инноваций и расширения. Антикризисное управление может стать ключом к обеспечению долгосрочной жизнеспособности и успеха бизнеса в условиях постоянных изменений и глобальных препятствий.

Список источников

1. Dionne, G. (2023). Risk Management: History, Definition, and Critique. In Handbook of the Economics of Risk and Uncertainty (Vol. 1, с. 1-60). Elsevier.
2. Harrington, S. E., & Niehaus, G. R. (2023). Risk Management and Insurance. McGraw-Hill Education.
3. Адаменко, А. А. Стратегическое антикризисное управление в современных организациях / А. А. Адаменко, А. А. Суровнева, С. К. Власенко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 472-478.
4. Адухова, А. Х. Антикризисное управление предприятием / А. Х. Адухова // Заметки ученого. – 2023. – № 5-1. – С. 232-234.
5. 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.

6. Искандарян, Г. О. Стратегические аспекты совершенствования управления человеческими ресурсами региона / Г. О. Искандарян // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3(116). – С. 536-541.

7. Кучумов, А. В. Антикризисное управление: типология и система управления кризисами / А. В. Кучумов, П. Ю. Еремичева, И. В. Богров // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 11(161). – С. 177-181.

8. Организация антикризисного управления на примере сельскохозяйственных организаций Южного федерального округа / И. И. Саенко, Е. А. Волошина, К. М. Денисенко, О. И. Терзедман // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 1(45). – С. 423-433.

9. Тубалец, А. А. Причины банкротства многих российских предприятий и пути выхода из кризиса / А. А. Тубалец, В. М. Зайчукова // Российская экономическая модель: содержание и структура : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Геленджик, 16–20 мая 2012 года. – Геленджик: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2012. – С. 438.

10. Управление платёжеспособностью предприятия как составная часть антикризисного менеджмента / С. А. Дьяков, Д. А. Алленова, М. А. Борисова, Д. В. Ткачева // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 388-393.

References

1. Dionne, G. (2023). Risk Management: History, Definition, and Critique. Handbook of Economics and the Risk of Uncertainty In (Vol. 1, pp. 1-60). Elsevier.

2. Harrington, S. E., & Niehaus, G. R. (2023). Insurance and Risk Management. McGraw-Hill Education.

3. Adamenko A. A., Surovo A. A., Vlasenko S. K. Strategic management in modern organizations of anti-crisis management / A. A. Adamenko, Surovo A. A., Vlasenko S. K. // Natural sciences and humanities research. – 2024. – № 3(53). – Pp. 472-478.
4. Podkova, A. H. Enterprise management and Anti-crisis / A. H. Podkova // educational note. – 2023. – № 5-1. – pp. 232-234.
5. Ivanov, Ne. G. Improving the management of the design of modern managementv. conditionals / year. G. Ivanov, V. Family. Bobryshev // rural territories of management development of the project : national materials of the V scientific and practical conference, Krasnodar, April 11, 2024 rustle. Krasnodar: Federal State Budgetary Institution "Russian Energy Agency" of the Ministry of Energy of the Russian Federation Krasnodar Central Research Institute - branch of the Federal State Budgetary Institution "REA" of the Ministry of Energy of the Russian Federation, 2024. – pp. 189-193.
6. Iskandar, The City of Fright. Human resources management in the region strategic aspects / G. Fright. Iskandarov // The economics of entrepreneurship years. – 2020. – № 3(116). – Pp. 536-541.
7. Kuchumova, A.V. Management and Anti-crisis: a typology of crisis without management systems / A.V. Kuchumova, Very. Spell. Eremichev, N. V. Bogrov // The years of science and business: ways of development. – 2024. – № 11(161). – Pp. 177-181.
8. Anti-crisis organizations on the example of agricultural organizations in the Southern Federal Administrative District / year. Year. Sayenko, Family. A. Voloshin, K. M. Denisenko, Ne. Year. The theorem // Natural Sciences and Humanities research. – 2023. – № 1(45). – Pp. 423-433.
9. Tubalets, A. A. The reasons for the bankruptcy of enterprises are not decreasing the crisis of many Russian ways / A. A. Tubalets, V. M. Zaichukova // The Russian economic model: the year of the content of structures : collection of scientific international materials and practical conferences, Gelendzhik, podklad 16-20 2012

rustle. Gelendzhik: Kuban State Agrarian University named after Goda.T. Trublina, 2012. – p. 438.

10. The composition of the density of two parts of the management of the enterprise management and Anti-crisis / S. A. Dyakov, D. A. Allenova, M. A. Borisov, D. V. Tkachev // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2023. – № 1(54). – Pp. 388-393.

© *Тубалец А.А., Бедакова А.А., Огурцов Н.А., Саркисян М.С., Азатян Е.С.,*

2025. Московский экономический журнал, 2025, № 3.