

УДК 005.33

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

П.С. Бурланков

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, email: p.burlankov@mgutm.ru

Аннотация. Антикризисное управление представляет собой процесс использования релевантного инструментария для формирования ретроспективной и перспективной информационной базы, обеспечивающей коррекцию управленческих решений в сторону роста их эффективности, а также позволяющих купировать существующие кризисные тенденции для стабилизации финансового состояния предприятия. Многоцелевое значение антикризисного инструментария делает его практически незаменимым элементом в современном управленческом контуре, который способствует системному росту качества менеджмента. Совокупность объективно присутствующих факторов показывает, что реализация антикризисного трека в управленческом контуре предприятия должна носить постоянный характер вне зависимости от текущих достигнутых результатов, так как в условиях непредсказуемости макроэкономической конъюнктуры и коммерческих коммуникаций необходимо превентивно подходить к управлению бизнес-процессами. Локальное использование антикризисных инструментов стабилизирует деятельность в отдельных секторах хозяйственно-экономического механизма, а также снижает риски распространения негативных тенденций на все предприятие. В рамках антикризисного управления выстраиваются актуальные причинно-следственные связи, которые раскрывают общую картину факторов формирования кризисных тенденций. Использование подобного рода информационной базы в будущем позволяет избежать или свести к минимуму наступление кризисных тенденций в хозяйственно-экономических процессах. К числу основных объектов антикризисного менеджмента в работе отнесены: трудовые ресурсы, финансовые потоки, технологическое развитие, материальные ресурсы. Для каждого объекта используются свои собственные персонализированные индикаторы, позволяющие сформировать объективное мнение относительно степени развития кризиса или вероятности его наступления. В фокусе повышения результативности использования оценочных коэффициентов важно обеспечить присутствие сбалансированного подхода к их интеграции в аналитическое пространство антикризисного менеджмента, то есть необходимо сформировать группы показателей, информационная база которых позволит охватить все стороны хозяйственно-экономической деятельности.

Ключевые слова: антикризисное управление, корпоративный менеджмент, управление рисками, финансовый мониторинг, аналитическая диагностика.

DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS

P.S. Burlankov

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «K.G. Razumovsky Moscow State University of technologies and management (the First Cossack University)», Moscow, email: p.burlankov@mgutm.ru

Abstract. Anti-crisis management is a process of using relevant tools to form a retrospective and prospective information base that ensures the correction of management decisions towards increasing their efficiency, as well as allowing to stop existing crisis trends to stabilize the financial condition of the enterprise. The multi-purpose significance of anti-crisis tools makes it an almost indispensable element in the modern management contour, which contributes to the systemic growth of management quality. The set of objectively present factors shows that the implementation of the anti-crisis track in the management contour of the enterprise should be of a permanent nature regardless of the current results achieved, since in the conditions of unpredictability of the macroeconomic situation and commercial communications it is necessary to take a preventive approach to business process management. Local use of anti-crisis tools stabilizes the activities of the enterprise in certain sectors of the economic mechanism, and also reduces the risks of negative trends spreading to the entire enterprise. Within the framework of anti-crisis management, relevant cause-and-effect relationships are built that reveal the overall picture of the factors forming crisis trends. The use of such an information base in the future allows avoiding or minimizing the onset of crisis trends in economic processes. The main objects of anti-crisis management in the work include: labor resources, financial flows, technological development, material resources. Each object uses its own personalized indicators, allowing you to form an objective opinion on the relativity of the degree of crisis development or the likelihood of its occurrence. To improve the effectiveness of using analytical coefficients, it is important to ensure the presence of a balanced approach to their integration into the

analytical space of anti-crisis management, that is, it is necessary to form groups of indicators, the information base of which will cover all aspects of economic activity.

Keywords: *anti-crisis management, corporate management, risk management, financial monitoring, analytical diagnostics.*

Дата поступления статьи в редакцию: 04.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 30.04.2025

Введение

В условиях существующей конъюнктуры ведения предпринимательской деятельности актуальность антикризисного управления стремительно увеличивается. М.Б. Алабдуллах видит актуальность антикризисного управления в контексте существующей макроэкономической турбулентности, которая способствует нестабильности финансовых потоков, разбалансировке соотношений спроса и предложения, нарушении цепей поставок [1]. В этих условиях менеджмент предприятия должен регулярно проводить мониторинг текущего положения и оценку вероятности угроз наступления кризисных ситуаций для минимизации их разрушительного влияния на бизнес-процессы. Каждый кризис имеет своих индивидуальные особенности и факторы присутствия, но в большинстве случаев его наступление носит неизбежный характер, что должно быть учтено представителями менеджмента при управлении хозяйственно-экономической деятельностью. В рамках научной позиции Т.Е. Герасимовой можно отметить, что кризис при существующей конъюнктуре бизнес-процессов является системной угрозой для деятельности любого хозяйствующего субъекта [2]. В этих условиях менеджеры предприятия должны оперативно реагировать на вызовы внешней среды, а основным выходом из сложившейся ситуации является активация инструментов антикризисного менеджмента. А.В. Молчанов текущую ситуацию для бизнеса, связанную с макроэкономическими и геополитическими рисками, сравнивает «идеальным штормом» [3]. В условиях так называемого «идеального шторма» многократно повышается важность применения инструментов антикризисного управления, которые должны быть адаптированы на всех стадиях жизненного цикла организации [4].

Цель исследования

Цель исследования заключается в уточнении теоретико-методических аспектов построения корпоративного антикризисного менеджмента, обеспечивающего устойчивость экономической безопасности и проактивное управление рисками.

Методы и материалы исследования

В процессе выполнения работы были использованы следующие основные методы исследования: диалектический, логический, контент-анализа, сравнения, графический. Использование диалектического метода позволяет сформировать основные тенденции и перспективы развития антикризисного инструментария в фарватере современной управленческой парадигмы. На основе логического метода формируются причинно-следственные связи, раскрывающие влияние факторов на результативность бизнес-процессов. При помощи контент-анализа раскрываются сущность и значение антикризисного управления с позиции субъективных авторских трактовок. На основе графического метода была осуществлена визуализация ключевых характеристик и функций антикризисного управления, представлен базовый механизм функционирования корпоративного антикризисного менеджмента, а также наглядно структурированы меры антикризисного управления.

Информационной базой для выполнения работы стали результаты контент-анализа материалов научных публикаций в области антикризисного управления и инструментария антикризисного менеджмента.

Научная гипотеза работы состоит в том, что предложенные направления расширения потенциала инструментария антикризисного управления при условии их адаптации позволят повысить эффективности бизнес-процессов в среднесрочном горизонте развития.

Теоретическая значимость работы заключается в уточнении теоретико-методической сущности инструментария антикризисного управления, позволяющего комплексно раскрыть особенности и целесообразность антикризисного управления в организации, взаимодействие мер и методов антикризисного менеджмента, а также использование инноваций в антикризисном инструментарии.

Результаты и обсуждения

Понятие антикризисного управления весьма широко тиражируется в научной среде многими авторами, что обусловлено его актуальностью в контексте существующей макроэкономической конъюнктуры. В таблице 1 рассмотрим основные трактовки сущности антикризисного управления с позиции различных авторов.

Таблица 1

Основные трактовки сущности антикризисного управления с позиции различных авторов

Автор/ источник	Сущность понятия	Ключевая дефиниция
Ш.С. Бобоева [5]	Антикризисное управление – управленческий проект обеспечивающий рост эффективности бизнес-процессов и снижение вероятности наступления банкротства	Уменьшение вероятности ситуации банкротства предприятия
Д.А. Большакова [6]	Антикризисное управление – комплекс управленческих мероприятий, направленных на предотвращение или преодоление кризиса	Предотвращение/ преодоление кризиса
С.А. Грязнов [7]	Антикризисное управление – комплекс мер, обеспечивающих вывод предприятия из сложной ситуации на основе внедрения ранее не использованных инструментов	Механизм по выходу предприятия из сложной ситуации
Н.Г. Данилочкина [8]	Антикризисное управление – процесс использования управленческого инструментария для финансового оздоровления и стабилизации финансовых потоков предприятия	Достижение финансового оздоровления предприятия

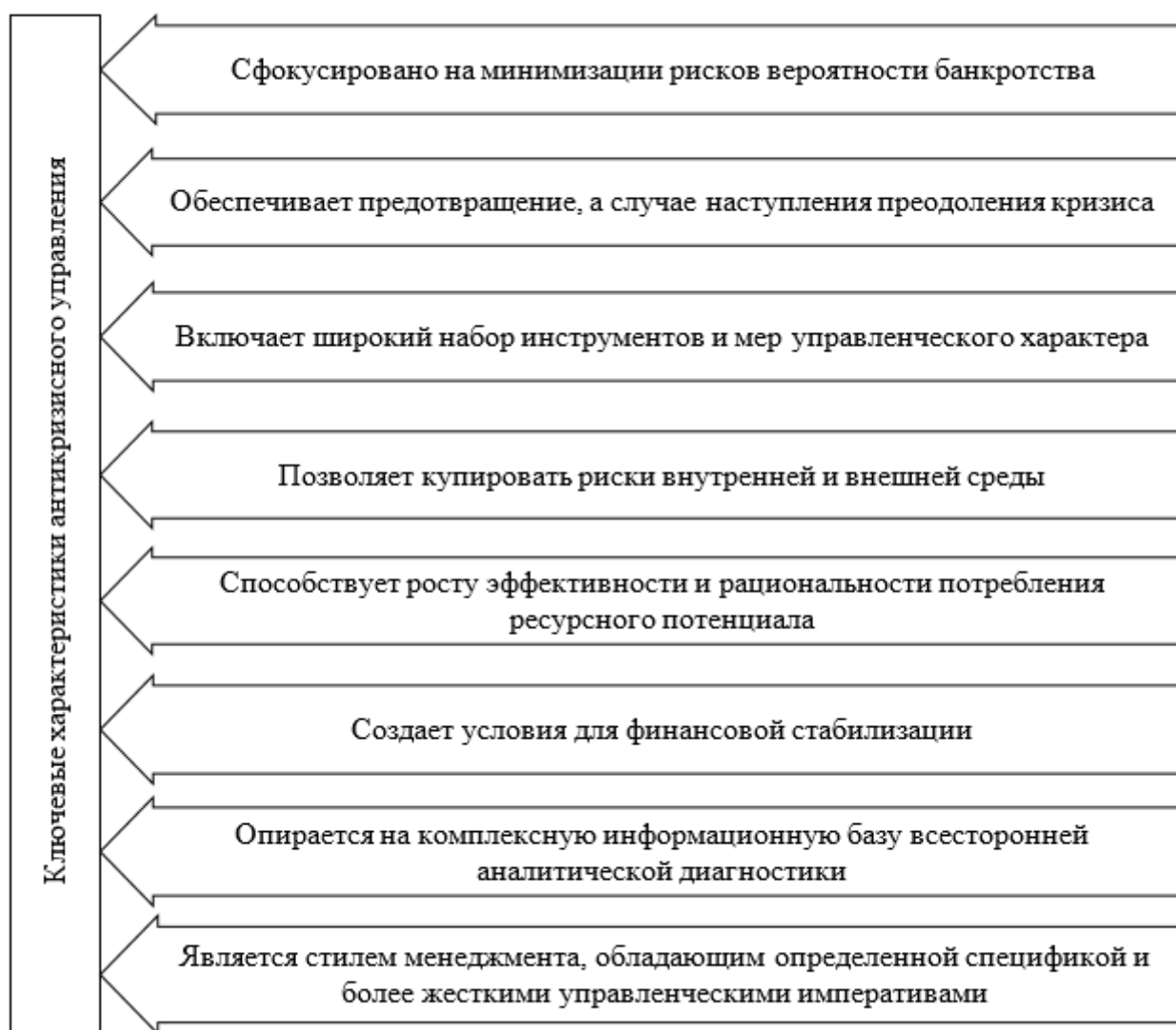


Рис. 1. Ключевые характеристики антикризисного управления

На основе материалов таблицы 1 можно сделать вывод о том, что единой трактовки сущности понятия антикризисного управления в научной среде на данный момент не существует. Отмеченная ситуация обусловлена многозначительностью данной категории, которая порождает большое количество субъективных авторских оценок ее сущности. С учетом материалов научной статьи Е.В. Польщик можно сделать вывод о том, что антикризисное управление представляет собой набор профилактических мероприятий и управленческих инструментов, направленных на стабилизацию финансового состояния и защиту экономической безопасности коммерческого субъекта [9]. С учетом представленного авторского подхода можно выделить следующие ключевые характеристики антикризисного менеджмента:

- включает в себя набор профилактических мероприятий, основанных на использовании релевантных управленческих инструментов;
- сфокусировано на стабилизации коммерческой деятельности и положения предприятия на конкурентном рынке.

В этой связи на рисунке 1 обобщим ключевые характеристики антикризисного управления [10].

На основе обобщения материалов публикации В.И. Пузина можно отметить, что антикризисное управление характеризуется комплексом методов, инструментов и подходов, которые должны обеспечить своевременное выявление кризисных тенденций, купирование рисков коммерческой деятельности, преодоление кризисных факторов и разработку алгоритмов выхода из кризиса и нормализации бизнес-процессов [11]. В контексте данного определения необходимо выделить следующие актуальные характеристики антикризисного управления:

- ориентировано на использовании широкого набора методов, инструментов и подходов, которые в конечном итоге должны обеспечить выход из сложившейся кризисной ситуации;
- носит алгоритмичный характер, который при правильном применении позволяет заранее увидеть признаки кризиса, купировать факторы риска и обеспечить мягкое прохождение наиболее острых его стадий.

Опираясь на научную позицию О.И. Рябичевой можно отметить, что антикризисное управление представляет собой поиск путей стабилизации коммерческой деятельности на основе анализа внешней среды ведения предпринимательской деятельности при помощи внедрения широкого спектра маркетинговых, организационных, технических, технологических, стабилизирующих и мотивационных инструментов [12]. На основе рассмотренной трактовки также можно сформулировать ряд отличительных особенностей антикризисного управления:

- является формой организации менеджмента, которая сфокусирована в первую очередь не на развитии, а на стабилизации текущей ситуации;
- поиск путей выхода из кризиса осуществляется на основе диагностики конъюнктуры бизнес-процессов и выбора комплекса управленческих инструментов релевантного характера.

Представленный перечень характеристик важен не только с позиции комплексного понимания сущности антикризисного управления, но с позиции использования его инструментов в системе корпоративного менеджмента [13]. В частности, Е.В. Закревская в своей статье акцентирует внимание на трех ключевых характеристиках антикризисного управления:

- готовность к оперативному реагированию. Механизм антикризисного управления должен активироваться в системе менеджмента при наступлении первых признаков формирования негативных тенденций. В этой ситуации система должна максимально быстро переключиться на новые принципы управления и нивелировать негативное влияние проблемы;
- предвидение и прогнозирование. Наступление потенциально кризиса необходимо предвидеть на основе комплексной диагностики корпоративных финансовых показателей и экспертной оценки объективных макроэкономических факторов. В данном аспекте предвидение кризиса позволяет не только оперативно отреагировать на его наступление, но и выработать мероприятия по быстрому устранению последствий;
- адаптивность управления. Используемый инструментарий в системе антикризисного менеджмента должен соответствовать с одной стороны специфике текущей кризисной ситуации, а с другой стороны коррелироваться с особенностями хозяйственно-экономической деятельности. Соблюдение принципа адаптивности способствует росту эффективности применения инструментов антикризисного управления [14].

Важным достоинством антикризисного менеджмента выступает построение актуальных причинно-следственных связей, которые раскрывают общую картину факторов формирования кризисных тенденций. Сгруппированная подобным образом информация в будущем позволяет избежать или свести к минимуму наступление кризисных тенденций в хозяйственно-экономических процессах, а также построить модели корпоративного управления рисками.

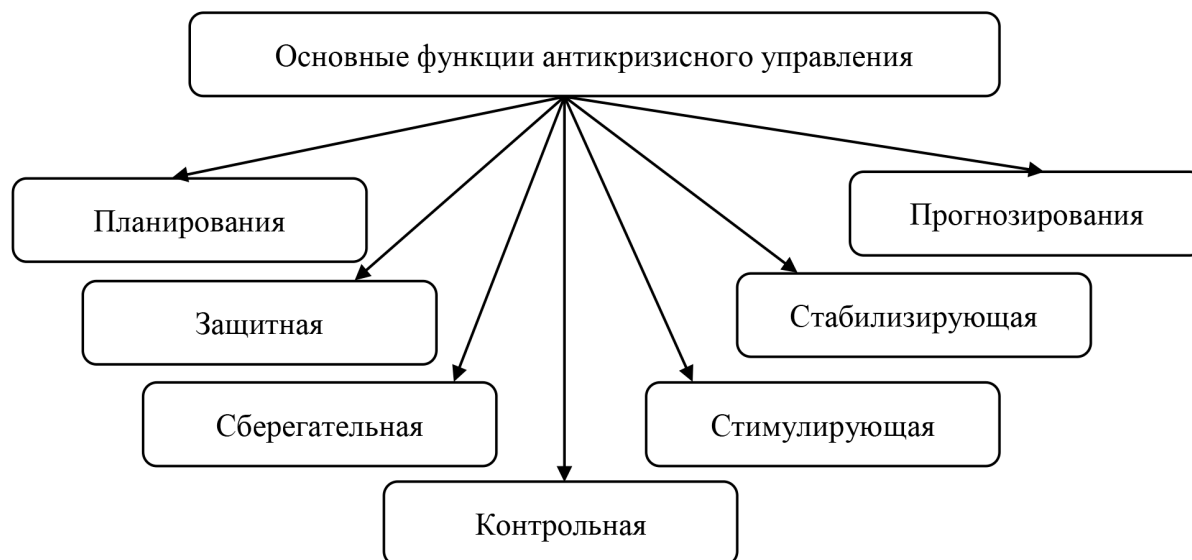


Рис. 2. Основные функции антикризисного управления

Профессор М.В. Шатохин обращает внимание на то, что важным условием достижения планируемых результатов в рамках антикризисного управления является правильное целеполагание [15]. Четкость, доступность для понимания, достижимость и обоснованность выбранных целей обеспечивают использование правильного набора антикризисных инструментов и позволяют оперативно решить поставленные задачи. Использование антикризисного управления в системе современного менеджмента преследует широкий спектр целей, основными из которых являются следующие:

- выявить предпосылки наступления потенциального кризиса, то есть провести диагностику текущего положения и высказать объективное компетентное мнение относительно вероятности наступления кризисных ситуаций в краткосрочной перспективе. В данном случае использование инструментов антикризисного управления носит превентивный характер;
- определить стадию наступившего кризиса. Применение инструментов антикризисного менеджмента происходит уже в условиях проявившегося кризиса. В результате общей и локальной диагностики делается вывод о глубине проникновения кризисных явлений в хозяйственно-экономический комплекс предприятия, что является основой для принятия антикризисных управленческих решений;
- выявить направления выхода организации из кризиса и перспективные направления использования ресурсного потенциала.

С учетом отмеченных аспектов целеполагания А.М. Ганиев делает вывод о том, что в условиях санкций особое значение имеет выявление рисков наступления кризисных тенденций, что крайне актуально для оперативного их купирования со стороны менеджмента [16].

Стратегическая цель антикризисного управления заключается в предотвращении банкротства предприятия. Банкротство является крайней стадией жизненного цикла предприятия, которая может наступить при реализации самого негативного сценария социально-экономического развития. Задача антикризисного менеджмента заключается в том, чтобы свести к минимуму риски банкротства даже при условии нестабильной макроэкономической ситуации и утрате позиций на конкурентном рынке [17].

С учетом выделенных особенностей и элементов целеполагания можно заключить, что антикризисное управление обладает определенным набором функций, основные из которых сгруппированы на рисунке 2.

Реализация антикризисного управления в условиях цифровой трансформации, по мнению Е.В. Бутровой, имеет свои особенности, которые в первую очередь обусловлены интеграцией цифровых платформенных решений [18]. К числу основных особенностей антикризисного управления в условиях цифровой реальности необходимо отнести:

- применение автоматизированных систем управления для формирования информационной базы в фокусе проведения аналитических расчетов. В данном аспекте цифровые технологии обеспечивают емкое и комплексное управление большими данными в целях расширения аналитического потенциала антикризисного менеджмента;

- построение устойчивой цифровой экосистемы предприятия для расширения масштабов и оперативности внутренних и внешних коммуникаций;
- увеличение капитализации более технологически развитых в цифровом плане предприятий за счет их стратегической инвестиционной привлекательности даже несмотря на присутствие текущих отрицательных результатов;
- использование цифровых технологий для купирования угроз экономической безопасности и защиты внутренних корпоративных данных от несанкционированного доступа.

Обобщение результатов контент-анализа по вопросам систематизации корпоративного антикризисного менеджмента позволило сформировать релевантный механизм, представленный на рисунке 3.



Рис. 3. Базовый механизм функционирования корпоративного антикризисного менеджмента

В научной среде выделяется несколько видов антикризисного управления. Функционирование того или иного вида антикризисного управления зависит от глубины существующего кризиса в макроэкономической конъюнктуре, а также от стадии эволюции предприятия в кризисных условиях. В контексте сказанного можно выделить следующие виды антикризисного управления:

- предкризисный менеджмент, который используется в том случае, если руководство ожидает наступления кризисных ситуаций и заранее к ним готовится, адаптируя инструменты антикризисного управления. Предкризисный менеджмент в большинстве случаев носит мягкий характер и ограничивается точечными изменениями в системе управления;
- управление в кризисных ситуациях. Данный вид антикризисного управления связан с принятием управленческих решений непосредственно в условиях уже существующего кризиса. Важно чертой управления в кризисных ситуациях выступает оперативность принятия и внедрения управленческих решений, которые должны обеспечить стабилизацию ситуации и недопущение развития кризисных тенденций;
- управление выходом из кризиса. Представленный вид антикризисного управления сфокусирован на поиске путей выхода из существующей кризисной ситуации на основе использования разного рода инструментов и поиске внутренних резервов;

— стагнирующее антикризисное управление. Рассмотренный вид антикризисного управления используется в тех случаях, когда острая фаза кризиса уже наступила и требуется обеспечить выход из текущей ситуации с минимальными потерями, то есть в данном аспекте деятельность антикризисного менеджмента направлена на фиксацию убытков и минимизацию их негативных последствий для бизнес-среды предприятия.

Построение эффективного механизма антикризисного менеджмента на корпоративном уровне требует использования широкого спектра мер воздействия, которые сгруппированы на рисунке 4.

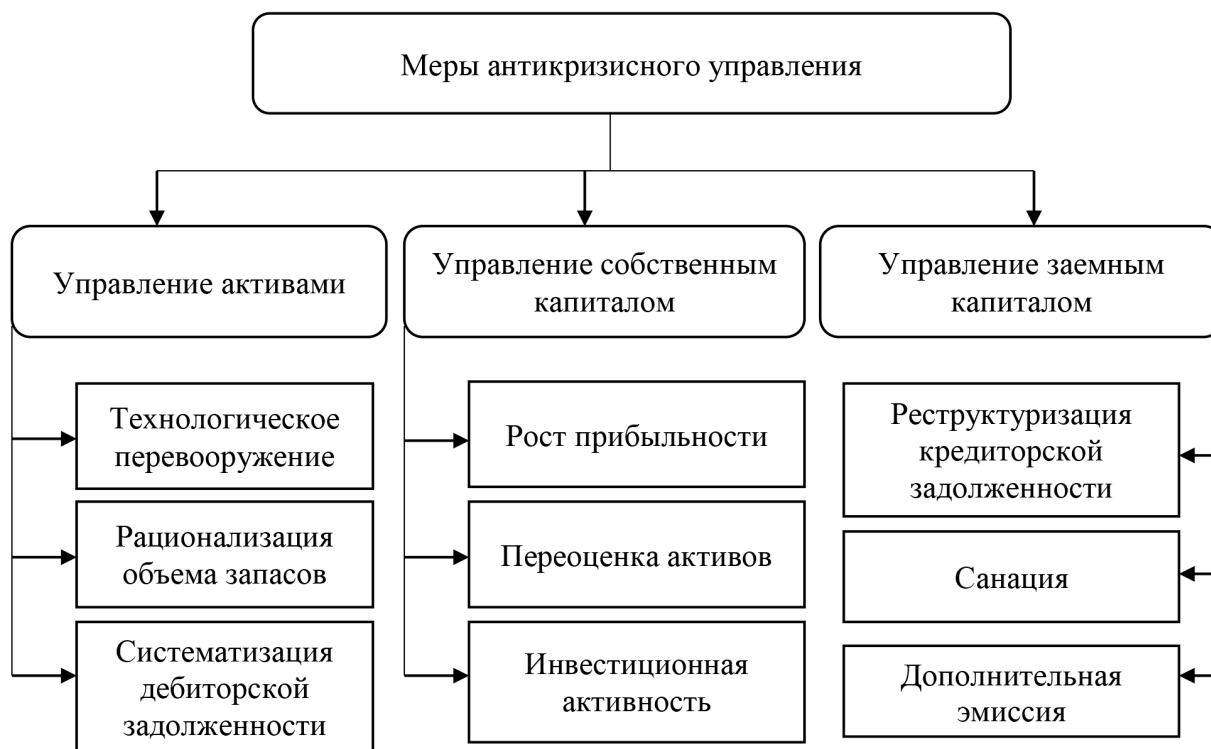


Рис. 4. Меры антикризисного управления

Стержневая цель антикризисного управления заключается в адаптации мероприятий, обеспечивающих выход предприятия из сложившейся негативной хозяйственно-экономической конъюнктуры. В научной среде для решения данной задачи авторами рекомендуется использование широкого набора инструментов. Локальное использование антикризисных инструментов стабилизирует деятельность предприятия в отдельных секторах хозяйственно-экономического механизма, а также снижает риски распространения негативных тенденций на все предприятие. В частности, Ю.Б. Голикова рекомендует усилить инновационную составляющую бизнес-процессов [19]. Внедрение инноваций позволит повысить конкурентоспособность продукции предприятия, расширить масштабы входящего финансового потока, что создаст объективные предпосылки для роста прибыльности и выхода из негативного трека. С учетом материалов публикации К.А. Бармута, можно отметить, что недостатком данного инструмента можно считать необходимость инвестиций для разработки и/или внедрения инноваций, что весьма проблематично для кризисного предприятия [20]. В целом повышение инновационной активности может оказать положительное влияние на ранних стадиях наступления кризисных тенденций за счет переформатирования бизнес-процессов в сторону их большей технологичности, что расширит возможности конкурентоспособности продукции и позволит более плавно преодолеть гребень кризиса.

Выводы

Таким образом, антикризисное управление представляет собой управленческий проект обеспечивающий рост эффективности бизнес-процессов и снижение вероятности наступления банкротства. В работе к числу ключевых характеристик антикризисного управления отнесены: сфокусировано на минимизации рисков вероятности банкротства; обеспечивает предотвращение, а случае наступления преодоления кризиса; включает широкий набор инструментов и мер управленческого характера; позволяет

купировать риски внутренней и внешней среды; способствует росту эффективности и рациональности потребления ресурсного потенциала; создает условия для финансовой стабилизации; опирается на комплексную информационную базу всесторонней аналитической диагностики; является стилем менеджмента, обладающим определенной спецификой и более жесткими управленческими императивами. Стержневая цель антикризисного управления заключается в стабилизации текущей ситуации и купировании дальнейшего развития кризисных тенденций. При построении системы антикризисного управления необходимо рассмотреть три основных блока задач:

– подготовка к кризису. На основе краткосрочного предвидения менеджмент предприятия должен оценить вероятность наступления кризиса и сформировать комплекс управленческих решений, обеспечивающих его относительно мягкое протекание. Ключевые задачи в данном блоке заключаются в формировании необходимого объема запаса финансовой прочности и материальных резервов, моральной подготовке персонала, расширении управленческого потенциала представителей антикризисного менеджмента;

– управление кризисом, которое нацелено на смягчение его последствий при организации плавного протекания кризисных тенденций. Основной фронт задач в данном блоке состоит в поддержании оптимального уровня платежеспособности предприятия, сохранении рабочих мест, стабилизации заработной платы, выборе новых альтернатив диверсификации бизнес-процессов;

– подготовка к «завтрашнему дню», которая фокусируется на поиске путей развития предприятия в посткризисный период. Любой кризис имеет свое начало и окончание. При завершении кризиса могут быть сформированы новые «окна возможностей», которые необходимо оперативно использовать для расширения доли на конкурентном рынке.

Литература

1. Алабдуллах М.Б. Перспективы развития антикризисного управления в России // Синергия Наук. 2022. № 71. С. 467-472.
2. Герасимова Т.Е., Лозовая О.В., Барсукова Н.В., Ванюшина О.И. Основные черты и стадии антикризисного управления в современных условиях // В сборнике: Молодежь и XXI век – 2021. Материалы XI Международной молодежной научной конференции. Курск, 2021. С. 100-104.
3. Молчанов А.В. Особенности антикризисного управления в условиях «идеального шторма» // Via Scientiarum – Дорога знаний. 2020. № 2. С. 47-50.
4. Новосельский С.О., Кирсанов К.А., Яковлев В.М. Ретроспективный анализ функционирования социально-экономической системы Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности. М., 2022. 192 с.
5. Бобоева Ш.С. Теоретические основы антикризисного управления на промышленных предприятиях // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2022. № 5. С. 149-153.
6. Большакова Д.А. Управление оборотными активами при антикризисном управлении // В сборнике: молодые исследователи – современной России: Сборник статей Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. С. 78-83.
7. Грязнов С.А. Теории и модели антикризисного управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 4-2 (55). С. 192-195.
8. Данилочкина Н.Г., Мамедова У.Р. Роль антикризисного управления в условиях цифровизации экономики: прогрессивный и регрессивный кризис // Экономика и предпринимательство. 2022. № 9 (146). С. 43-46.
9. Польщик Е.В., Бабьяк М.А. Направления совершенствования антикризисного управления предприятием на материалах АО «Московский агрогородок» Почепского района // В сборнике: состояние и перспективы социально-экономического развития региона: Сборник материалов VI студенческой научной конференции. 2021. С. 868-873.
10. Шатохин М.В., Волобуев С.Н., Новосельский С.О. Оценка факторных составляющих инвестиций в АПК Курской области // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. № 6. С. 35-38.
11. Пузин В.И., Коновалов Е.Л. Зарубежный опыт антикризисного управления США // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3 (152). С. 489-492.
12. Рябичева О.И., Мирзабекова Э.Ф., Тагирова К.М., Шихшинатова М.А. Антикризисное финансовое управление на предприятии // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 1273-1277.
13. Новосельский С.О., Бычкова Л.В., Климов В.А., Коптева Н.А. Управление инвестиционной привлекательностью предприятия пищевой промышленности // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 8. С. 25-30.
14. Закшевская Е.В. Принципы и механизм функционирования системы антикризисного управления предприятием // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. Т. 13. № 3 (66). С. 166-173.

15. Шатохин М.В., Новосельский С.О., Дуплин В.В. Планирование комплексного устойчивого развития АПК региона // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. № 3. С. 13-16.
16. Ганиев И.М. Антикризисное управление в условиях санкций // Финансовая экономика. 2023. № 9. С. 121-124.
17. Шугаева О.В., Зайченко А.А., Золкин А.Л., Новосельский С.О., Петрушина О.В. Цифровая трансформация администрирования платежно-расчетных отношений в деятельности таможенных органов // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 4 (57). С. 815-826.
18. Бутрова Е.В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 579-590.
19. Голикова Ю.Б. Антикризисное управление предприятиями на основе использования инноваций // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 4. С. 182-188.
20. Бармута К.А. Роль инноваций в системе антикризисного управления // В сборнике: экономика и менеджмент в условиях цифровой трансформации: проблемы, опыт и тенденции: Сборник научных трудов. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донской государственный технический университет. Ростов-н/Д., 2021. С. 29-33.