

Носкова Юлианна Анатольевна

студент магистратуры
Башкирский государственный педагогический
университет им. М. Акмуллы
Уфа, Россия

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Аннотация

Рассматриваются методологические основы разработки антикризисных программ для субъектов предпринимательства в условиях экономической нестабильности. Обоснована необходимость системного подхода к управлению кризисными процессами с учётом стадийности, отраслевой специфики и региональных особенностей. Раскрываются принципы формирования целей и инструментов антикризисного управления, включая организационную структуру, механизмы контроля, методы диагностики и роль инноваций. Особое внимание уделено построению программ, обеспечивающих устойчивое развитие после преодоления кризиса.

Ключевые слова: антикризисное управление, предпринимательство, системный подход

Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью нестабильности, вызванной как внутренними структурными перекосами, так и внешними факторами – санкционным давлением, волатильностью сырьевых рынков, дефицитом инвестиционных ресурсов и технологическими разрывами. В этих условиях субъекты предпринимательства – особенно малые и средние предприятия – становятся первыми и наиболее уязвимыми звеньями, испытывающими на себе негативное воздействие кризисных явлений. Недостаточная адаптивность бизнес-моделей, ограниченный доступ к финансированию и слабая институциональная поддержка усиливают риски срыва производственных цепочек, роста неплатежей и утраты рыночных позиций.

Повышенная чувствительность предприятий к изменениям экономической конъюнктуры требует не фрагментарных решений, а внедрения целостных механизмов, ориентированных на системное антикризисное управление. Прежние подходы, основанные преимущественно на реактивных мерах, в условиях хронической неопределённости теряют свою эффективность. Вместо этого на первый план выходит необходимость проработки стратегических антикризисных программ, опирающихся на междисциплинарные подходы и использование методов сценарного анализа, факторного моделирования и институционального проектирования. Разработка таких программ предполагает не только корректную диагностику кризисных состояний, но и

выбор устойчивых траекторий адаптации с учётом отраслевой специфики, масштабов бизнеса и ресурсного потенциала.

Особую актуальность приобретает методологическое обоснование антикризисных решений: от формулировки целей и задач до проектирования управленческих механизмов, обеспечивающих гибкость, преемственность и масштабируемость вмешательств. В условиях, когда каждый этап жизненного цикла предприятия может быть сопряжён с угрозами операционной или стратегической нестабильности, антикризисное управление должно перестать быть временной мерой и стать неотъемлемой частью корпоративной политики.

Научный интерес к данной теме обоснован также необходимостью интеграции регионального контекста в разрабатываемые меры. Кризисные явления, проявляющиеся в отдельных отраслях или сегментах бизнеса, зачастую усугубляются институциональными и территориальными дисбалансами, что требует учёта социально-экономических особенностей конкретных субъектов Федерации. Эффективные антикризисные программы невозможны без опоры на потенциал территории, её кадровую, производственную и инновационную инфраструктуру.

Данная статья направлена на системное осмысление методологических основ разработки антикризисных программ для субъектов предпринимательства. В фокусе внимания – принципы моделирования антикризисных решений, структура программных мероприятий и механизмы адаптации к различным типам кризисов. На основе анализа современных подходов и эмпирических данных будут рассмотрены условия формирования устойчивых антикризисных стратегий, ориентированных не только на стабилизацию, но и на посткризисное развитие.

Антикризисное управление представляет собой системно организованный процесс целенаправленного вмешательства в деятельность предприятия с целью устранения факторов внутренней или внешней нестабильности, угрожающих его устойчивости и дальнейшему функционированию. Методологической основой формирования эффективных антикризисных программ служит совокупность принципов, методов и инструментов, обеспечивающих логическую последовательность действий – от ранней диагностики кризиса до восстановления управляемости организацией.

Программный подход к антикризисному управлению исходит из идеи стадийности. Первоначально необходима качественная идентификация угроз,

сопряжённая с анализом финансовых и нефинансовых показателей. Важно учитывать, что большинство российских моделей диагностики базируются на статистических методах – таких как модель Альтмана или У. Бивера, – при этом качественные критерии применяются редко. Диагностическая база, ориентированная исключительно на финансовые коэффициенты, ограничивает глубину анализа и не позволяет в полной мере выявить институциональные и поведенческие риски [1].

Обоснование целей антикризисной программы должно основываться на стадии кризиса, в которой находится предприятие. На докризисном этапе целесообразно формировать превентивные цели, направленные на предупреждение возможных угроз. При наступлении кризисного события акцент смещается на оперативные меры реагирования, тогда как в посткризисный период актуализируются задачи восстановления и стратегического обновления. Каждая из указанных целей требует собственной стратегии управления, включающей соответствующие инструменты и организационные подходы. В таблице 1 представлены типовые сопоставления между стадиями кризиса, целями антикризисной программы, видами стратегий и характерными инструментами. Так, превентивная стратегия направлена на создание системы раннего реагирования, включая мониторинг и диагностику. Оперативная стратегия ориентирована на стабилизацию ликвидности и организационный контроль. Стратегия обновления предполагает комплексную реструктуризацию, внедрение инновационных решений и переосмысление направлений развития предприятия [4].

Таблица 1 – Сопоставление стратегий антикризисного управления в зависимости от стадии кризиса и цели программы.

| Стадия кризиса | Цель антикризисной программы | Стратегия управления | Основные инструменты |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| Докризисная | Предупреждение угроз | Превентивная | Мониторинг, ранняя диагностика, антикризисное планирование |
| Острая фаза | Снижение ущерба | Оперативная | Финансовая санация, антикризисные команды, временное управление |
| Посткризисная | Восстановление и развитие | Стратегическая | Реструктуризация, инвестиционные проекты, инновационные решения |

Эффективность антикризисных программ определяется не только содержанием мероприятий, но и структурой управления их реализацией. Ключевым элементом является формирование антикризисной команды, состоящей из внутренних и, при необходимости, внешних специалистов. Децентрализация управленческих решений, гибкость организационной структуры и наличие механизмов обратной связи позволяют повысить скорость реакции на изменения и обеспечить контроль исполнения программных мер. При этом важна синхронизация между уровнями управления, включая собственников, топ-менеджмент, функциональные службы и партнёров.

В условиях пространственной неоднородности российской экономики антикризисное управление должно учитывать региональные особенности. Программы, разработанные без привязки к местному экономическому потенциалу, неэффективны. Интеграция территориального подхода позволяет локализовать точки роста, определить устойчивые отрасли и соотнести их с возможностями субъектов предпринимательства. Инновационная модель антикризисной программы базируется на выявлении локальных конкурентных преимуществ региона, стимулировании бизнес-активности через поддержку кластерных инициатив, технологического предпринимательства и локализации новых производств [5].

Механизмы реализации антикризисных программ предполагают использование прямых и косвенных инструментов: кредитно-финансовых (льготное финансирование, реструктуризация долгов), организационно-правовых (оптимизация корпоративной структуры, аутсорсинг), информационно-аналитических (создание ситуационных центров, цифровых дашбордов контроля эффективности). Стратегическая устойчивость достигается при переходе от ситуационного реагирования к проактивному управлению рисками и формированию встроенной системы антикризисного мониторинга [3].

Опыт реализации антикризисных мер в России в 2008-2009 и 2014-2016 годах показывает, что ориентация программ на макроэкономическую стабилизацию не решает задачи локального устойчивого развития. Большинство мероприятий тех лет были направлены на поддержку крупного бизнеса, что оставило без институциональной опоры малые и средние предприятия. При этом доля реальных инвестиций в модернизацию производств и развитие МСП была минимальной. Анализ провалов этих программ обосновывает необходимость перехода от централизованных

шаблонов к регионально-специфичным программам с высокой степенью адаптивности и инновационной компонентой [2, 4].

Формирование антикризисной программы невозможно без достоверной информационной базы. Система поддержки управленческих решений должна включать макро- и микроуровневую аналитику, базы данных по региональной инфраструктуре, мониторинг состояния ключевых отраслей, индикаторы социальной и экономической напряжённости. Необходимо учитывать экологические, ресурсные, институциональные и человеческие факторы, влияющие на устойчивость предприятия в конкретном регионе [3].

Реализация антикризисной программы предполагает контроль не только за результатом, но и за процессом. Критериями оценки служат не только восстановление финансовой стабильности, но и повышение уровня инновационной активности, расширение производственной кооперации, создание новых рабочих мест и снижение зависимости от государственной поддержки. Воздействие программы должно быть оценено по мультипликативному эффекту — количеству смежных процессов, запущенных в результате её реализации, включая рост налоговой базы, локализацию инвестиций и социальную стабильность.

На основании этого антикризисная программа для предпринимательского сектора – это не набор оперативных мероприятий, а стратегически выверенный механизм устойчивого восстановления и развития. Её успех обусловлен методологической строгостью, ориентацией на инновации, точной настройкой управленческой архитектуры и способностью интегрировать региональный контекст в логику системного подхода.

Разработка антикризисных программ для субъектов предпринимательства требует чёткого следования методологическим принципам системного и процессного управления. Эффективность подобных программ напрямую зависит от того, насколько глубоко проведена диагностика кризисных состояний, насколько точно определены цели управления на каждом этапе кризиса и насколько адекватно подобраны управленческие инструменты.

Ключевыми условиями результативности антикризисного вмешательства являются предварительное выявление уязвимостей, привязка программ к специфике отрасли и региона, а также наличие механизмов корректировки программных мероприятий в режиме реального времени. Универсальные шаблоны и меры,

оторванные от локальных условий, в современных условиях не обеспечивают устойчивости предпринимательской деятельности.

В рамках антикризисных стратегий должны использоваться не только меры стабилизации, но и инструменты трансформационного характера: реструктуризация бизнес-моделей, внедрение инноваций, изменение внутренней логики процессов. Акцент необходимо смещать с реактивного реагирования на формирование адаптивной и самообучающейся системы управления.

Реализация антикризисной программы не может быть ограничена финансовыми мерами. Она требует выстроенной управленческой архитектуры, основанной на гибких командах, автоматизированных системах мониторинга и регулярной аналитике. Без формирования устойчивого организационного контура любые антикризисные мероприятия рискуют остаться краткосрочными.

Региональный фактор должен учитываться не как внешний параметр, а как активная составляющая программы. Только при интеграции регионального экономического потенциала, человеческого капитала и инфраструктурных условий возможно достижение устойчивых результатов, выходящих за рамки краткосрочной стабилизации.

Таким образом, антикризисная программа становится полноценным инструментом стратегического управления лишь при условии, что она базируется на научно обоснованных методах, адаптирована к конкретному предпринимательскому и территориальному контексту и ориентирована не только на смягчение последствий кризиса, но и на развитие.

Список использованных источников

1. Белорусова Н. Л., Тетерева И. В. Теоретико-методологические основы формирования системы антикризисного управления организацией // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2017. №14. EDN: LJZYLF.

2. Градусова, В. Н. Методология формирования региональных инновационных антикризисных программ / В. Н. Градусова, Л. В. Мазур // Управленческое консультирование. – 2014. – № 8(68). – С. 100-108. – EDN STFUYX.

3. Збинякова, Е. А. Методические подходы к формированию региональных антикризисных программ / Е. А. Збинякова // Комплексное развитие территориальных

систем и повышение эффективности регионального управления в условиях цифровизации экономики: Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции, Орел, 08 ноября 2018 года. – Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2018. – С. 275-279. – EDN ZAOMXR.

4. Мазур Л. В. Методология разработки региональных инновационных антикризисных программ // Вестник государственного и муниципального управления. 2012. №3. EDN: SMMZED.

5. Матвеев В. В., Мазур Л. В. Модель региональных инновационных антикризисных программ в условиях геополитической нестабильности // Финансы: теория и практика. 2016. №3. EDN: WRPARD.

6. Тетерева И. В., Белорусова Н. Л. Система антикризисного управления организацией: сущность, структура и подходы к ее моделированию // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2017. №13. EDN: YLNOVO.