

Носкова Юлианна Анатольевна

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

СОВРЕМЕННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация

Рассматриваются современные экономические инструменты антикризисного управления, применяемые в предпринимательской деятельности в условиях нестабильной экономической среды. Особое внимание уделено инструментам диагностики, реструктуризации, управления ликвидностью, бюджетирования и адаптивного планирования. Проведен анализ их результативности на разных стадиях кризиса, включая превентивный и реактивный уровни. Выявлены особенности применения инструментов в российских условиях, а также отмечена необходимость их системной интеграции в управленческую структуру бизнеса. Сделаны выводы о стратегической значимости антикризисного управления как постоянной функции в системе принятия управленческих решений.

Ключевые слова: антикризисное управление, устойчивость, предпринимательство

Современное предпринимательство функционирует в условиях повышенной экономической неопределенности, где кризисные явления перестают быть исключением и становятся структурной частью экономического цикла. Нарушения в глобальных производственно-сбытовых цепочках, геополитическая нестабильность, инфляционные скачки, трансформация потребительского спроса – все эти факторы формируют устойчивую зону риска для субъектов бизнеса, независимо от их масштаба и отраслевой принадлежности. Устойчивость предпринимательской деятельности сегодня зависит не только от способности оперативно реагировать на кризис, но и от упреждающей подготовки к нему, что требует осознанного управления всей совокупностью рисков, возникающих на разных стадиях жизненного цикла предприятия.

На фоне циклических рецессий и нестабильных макроэкономических условий ключевым становится пересмотр подходов к антикризисному управлению: от локальных антикризисных мероприятий – к системному использованию экономических инструментов, способных не только смягчить последствия спада, но и стать основой для восстановления и устойчивого развития. Современные инструменты антикризисного управления уже не ограничиваются фискальными мерами или реструктуризацией задолженности. В практику активно входят превентивная диагностика, гибкое бюджетирование, управление по слабым сигналам,

диверсификация, управление изменениями, а также использование цифровых аналитических платформ. Эти инструменты начинают выполнять не столько корректирующую, сколько стратегически опережающую функцию, формируя основу адаптивного и устойчивого управления бизнесом в условиях кризиса.

Особую актуальность данная тема приобретает для российской экономики, где высокая зависимость от внешних рынков, ограниченный доступ к инвестиционным ресурсам, нестабильность валютного курса и технологические барьеры усиливают уязвимость бизнеса в периоды макроэкономических потрясений. В этих условиях возрастает значение инструментов, способных обеспечить устойчивость предпринимательских структур при ограниченных возможностях прямой государственной поддержки. Значительная часть предприятий, особенно в промышленном и инновационном секторах, нуждается в эффективных механизмах антикризисного регулирования, которые могут быть встроены в повседневную систему управления и действовать до наступления острого кризиса.

Целью статьи является выявление и систематизация современных экономических инструментов антикризисного управления, применяемых в предпринимательской деятельности, а также анализ их эффективности в условиях нестабильной рыночной среды. Исследование ориентировано на раскрытие логики формирования инструментария, позволяющего минимизировать риски, повысить управляемость бизнес-процессов и обеспечить адаптацию к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Основу антикризисного управления составляет совокупность управленческих и экономических решений, направленных на поддержание устойчивости предприятия в условиях внутренней или внешней нестабильности. В условиях рыночной экономики кризисы различного масштаба являются неотъемлемыми фазами макроэкономической динамики. Поэтому эффективность предпринимательской деятельности напрямую зависит от глубины интеграции антикризисных механизмов в повседневную систему управления.

Антикризисное управление эволюционировало от ликвидационных моделей, ориентированных на банкротство и распродажу активов, к комплексным системам стратегической устойчивости. Современные подходы предполагают раннюю диагностику угроз, формирование адаптивной бизнес-модели, реструктуризацию задолженности, оптимизацию ресурсных потоков и диверсификацию операционной

деятельности. Кризис рассматривается как управляемый процесс, в котором при своевременной интервенции возможна не только стабилизация, но и запуск траектории роста.

На практике антикризисный инструментарий распределяется по уровням: государственному, корпоративному и операционному. Государство использует фискальные и монетарные меры: субсидии, налоговые послабления, целевое кредитование, гарантии, контроль ликвидности. Предпринимательская среда взаимодействует с этими мерами преимущественно через региональные программы поддержки. Эффективность таких инструментов ограничивается избирательностью доступа, политическими приоритетами и временными рамками действия. По данным мониторинга кризисного регулирования, реализованного в 2009 и 2020 годах, наибольший эффект оказали программы, в которых государственная помощь сопровождалась реструктуризацией корпоративного управления и повышением прозрачности финансовой отчетности [1].

На уровне предприятия в фокусе внимания находятся экономические механизмы внутреннего характера: управление денежными потоками, антикризисное бюджетирование, контроллинг, оптимизация затрат, адаптация ценовой политики и активная работа с дебиторской и кредиторской задолженностью. В условиях дефицита ликвидности основным становится грамотное перераспределение ресурсов между операционными и инвестиционными направлениями. При этом ликвидность оценивается не только по традиционным коэффициентам, но и через динамику оборачиваемости капитала. В условиях кризиса ключевыми признаками неблагополучия становятся кассовые разрывы, резкий рост просрочек и сокращение маржинальности, что требует постоянного оперативного мониторинга и сценарного планирования [5].

Для оценки текущего состояния и прогнозирования устойчивости бизнеса используются инструменты из категории аналитических, в частности система сбалансированных показателей (BSC) и GAP-анализ. Эти методы позволяют выявлять отклонения между фактическими и стратегически запланированными результатами, формируя основу для корректировки управленческих решений. Их применение обеспечивает управляемость трансформационных процессов и поддерживает реализацию антикризисных программ через построение дорожных карт с чётко определёнными целями, сроками и зонами ответственности. Указанные подходы

относятся к аналитическим инструментам, классификация которых представлена в таблице 1 «Классификация инструментов реализации антикризисной стратегии на предприятии» [2].

Таблица 1 – Классификация инструментов реализации антикризисной стратегии на предприятии

Классификационный признак	Группы инструментов
По виду антикризисных стратегий	Инструменты профилактики, инструменты финансового оздоровления (внесудебные и судебные), инструменты выхода из бизнеса
По уровню формирования	Международные, государственные (федеральный, региональный, муниципальный уровни), внутренние корпоративные
По функциям управления	Аналитические, планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования
По сфере формирования	Правовые, экономические, методические, информационные, кадровые
По срокам использования	Постоянные, периодические, временные (тактические)
По составу	Простые, интегрированные
По масштабам использования	Универсальные, специфические

Превентивная диагностика становится особенно значимой в условиях латентного кризиса. При скрытых финансовых проблемах стандартные методы часто не фиксируют негативную динамику, и поэтому требуется использование слабых сигналов – ранних признаков дисфункций, таких как замедление оборачиваемости, рост внутренних издержек или падение доли повторных клиентов. Управление по слабым сигналам и сценарное планирование позволяют предупредить эскалацию кризисной ситуации до фазы разрыва [6].

Реструктуризация занимает центральное место в арсенале антикризисных мер. Она включает переоценку активов, изменение структуры собственности, продажу непрофильных подразделений, слияния и поглощения, оптимизацию численности персонала, пересмотр договорных обязательств. Эффективная реструктуризация проводится не только как мера выживания, но и как основа стратегического обновления бизнеса. Примером может служить модернизация производственных комплексов или переход на аутсорсинг непрофильных функций [3].

Важную роль играет применение инструментов страхования и хеджирования. Финансовое страхование, хеджирование валютных рисков, диверсификация поставщиков и рынков сбыта позволяют сократить воздействие внешних шоков. Особенно это актуально для экспортоориентированных компаний, которые подвержены рискам колебаний курса и изменения внешнеторговой конъюнктуры [5].

Анализ последних практик показывает, что успешные антикризисные стратегии чаще всего реализуются в гибких, децентрализованных организационных структурах с высокой степенью адаптации к изменениям. Использование матричных моделей управления, развитие проектных команд, автономизация отдельных направлений позволяют повысить управляемость и снизить инерционность решений. На фоне нестабильности цен, спроса и логистики оперативность и гибкость становятся критически важными характеристиками экономической устойчивости [4].

Особое внимание уделяется малому и среднему бизнесу, как наиболее уязвимому сегменту предпринимательской среды. В условиях ограниченного доступа к финансированию и технологическим ресурсам МСП нуждаются в поддержке через облегченные формы кредитования, цифровизацию управленческих процессов и консалтинговое сопровождение. Зарубежный опыт показывает эффективность таких механизмов, как налоговые каникулы, субсидии на зарплату, защита арендных отношений и электронные платформы для участия в закупках. В российской практике данные меры носят преимущественно ситуативный характер и требуют институционального закрепления [8].

Исследования показывают, что большинство предпринимателей воспринимают антикризисное управление исключительно как реагирование на уже наступивший кризис, недооценивая его стратегическую и профилактическую функцию. Необходимость переосмысления роли антикризисного менеджмента заключается в интеграции его методов в систему долгосрочного бизнес-планирования, где устойчивость и управляемость рассматриваются как ключевые метрики эффективности, наряду с прибылью и рентабельностью [7].

Формирование устойчивой антикризисной модели требует отказа от шаблонных решений и механических заимствований. Только адаптация инструментов с учётом конкретной организационной среды, отраслевых особенностей и поведенческих факторов даёт стабильный результат. Успешные кейсы — не в копировании методов,

а в способности выстраивать логичную архитектуру управления, основанную на данных, гибкости и понимании факторов, формирующих кризисную динамику [5].

Применение современных экономических инструментов антикризисного управления в предпринимательской деятельности становится неотъемлемым условием выживания и конкурентоспособности в условиях высокой турбулентности. Необходима постоянная адаптация используемого инструментария к изменяющейся внешней среде, а также формирование управленческой культуры, ориентированной не только на восстановление, но и на устойчивое развитие.

Современные экономические инструменты антикризисного управления формируют основу устойчивости предпринимательской деятельности в условиях нестабильной рыночной среды. Их результативность определяется не набором отдельных методов, а способностью к системной интеграции в управленческую архитектуру предприятия.

Установлено, что превентивные подходы, основанные на ранней диагностике и управлении по слабым сигналам, обладают более высокой эффективностью, чем реагирование на уже проявленные кризисные явления. Они позволяют стабилизировать ключевые параметры хозяйственной системы до наступления пикового периода угроз.

Выявлено, что оптимальные результаты достигаются в тех случаях, когда используется комбинированный инструментарий: управленческая диагностика, бюджетирование, реструктуризация, цифровые платформы контроля и стратегическое планирование. Наибольшую ценность в условиях ограниченных ресурсов представляют гибкие и адаптивные методы, ориентированные на конкретную бизнес-модель.

Подтверждена высокая значимость организационной гибкости, децентрализации и готовности к изменениям в структуре управления. Предприятия с высокой управленческой инерцией демонстрируют существенно более низкий уровень устойчивости в фазах экономической дестабилизации.

Определено, что в условиях российских реалий наибольшую уязвимость демонстрируют субъекты малого и среднего предпринимательства, которым недоступны многие институциональные и финансовые инструменты антикризисной поддержки. Их защита требует системной государственной политики, выходящей за рамки временных программ.

Реализация антикризисных мер, лишённых внутренней логики, показала низкую эффективность, независимо от объема ресурсов. Только инструменты, встроенные в корпоративную стратегию и основанные на достоверной аналитике, обеспечивают долгосрочный результат.

В перспективе антикризисное управление должно перестать быть исключительно реактивным механизмом. Оно должно рассматриваться как постоянная функция стратегического менеджмента, направленная на формирование устойчивых контуров бизнеса и сохранение его позиции вне зависимости от фазы экономического цикла.

Список использованных источников

1. Рыбчинский Дмитрий Станиславович Экономические инструменты государственного антикризисного регулирования // УЭКС. 2017. №1 (95).
2. Ряховский Д. И., Акулова Н. Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий // ПСЭ. 2014. №1 (49). EDN: SNKISH.
3. Столяров Г. В. Инновационный подход к антикризисному управлению предприятием // Вестник БГУ. 2012. №3 (1).
4. Чаадаева Л. А. Современные инструменты антикризисного управления // Дайджест-финансы. 2008. №8. EDN: JJZHPT.
5. Новосельцева, Е. Г. Проблемы развития антикризисного управления в современной России / Е. Г. Новосельцева, В. А. Бессалов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 6(66). – С. 3. – EDN SHRCJV.
6. Сааков, А. С. Антикризисное управление как направление современного менеджмента в России: пути и задачи развития / А. С. Сааков // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2014. – № 1. – С. 143-147. – EDN SJSSMT.
7. Ряховская, А. Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 5(80). – С. 62-73. – EDN RRURML.
8. Коновалов, А. А. Особенности антикризисного управления в современных условиях / А. А. Коновалов // IDO Science. – 2011. – № 1. – С. 12-14. – EDN OJNLYX.