

Носкова Юлианна Анатольевна

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

РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

Аннотация

Рассматриваются научно-теоретические основания разработки антикризисных моделей управления, адаптированных к условиям высокой экономической турбулентности. Проведён анализ современных подходов к формированию стратегической устойчивости, акцент сделан на необходимости перехода от реактивных к проактивным методам управления. Особое внимание уделено гибким формам кадровой политики: описана методология сегментации персонала на основе уровня профессиональной конкурентоспособности и мотивации к функциональной гибкости. Обоснована применимость внутрифирменных матричных моделей занятости как элемента антикризисной архитектуры. Представлены конкретные инструменты диагностики и адаптации, подтверждённые примерами из реального сектора. Сделан вывод о том, что интеграция научных методов в антикризисное управление позволяет обеспечить не только минимизацию ущерба, но и формирование долгосрочной устойчивости предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегическая устойчивость, кадровая политика

Современная экономика характеризуется высокой степенью нестабильности, обусловленной синергией внутренних и внешних дестабилизирующих факторов – от глобальных геополитических сдвигов и санкционного давления до структурных диспропорций в отдельных секторах. В этих условиях антикризисное управление перестаёт быть исключительно инструментом реагирования на уже свершившиеся угрозы. Оно трансформируется в систему проактивных решений, основанных на научной интерпретации закономерностей кризисных процессов, а также на способности предприятия к адаптации и устойчивому функционированию в среде постоянной неопределённости.

Научная проработка механизмов антикризисного управления требует пересмотра устаревших концепций, в которых акцент делался преимущественно на процедурах банкротства или последующей санации. Современные подходы поднимают вопрос о разработке стратегий, обеспечивающих долгосрочную устойчивость, а не только точечную стабилизацию. Это смещение акцентов от реактивного к проактивному управлению требует теоретического переосмысления принципов антикризисного моделирования, с учётом новых требований к гибкости, многоуровневой оценке рисков и вовлечению человеческого капитала как носителя адаптивных свойств.

Развитие моделей антикризисного управления опирается на междисциплинарный синтез – экономической теории, организационного поведения, стратегического менеджмента и трудовой социологии. В числе ключевых направлений – исследование показателей стратегической устойчивости, математическое обоснование эффективности превентивных решений и внедрение гибких систем персонального регулирования. Эти элементы становятся ядром новых моделей, направленных не на замещение кризиса формальными процедурами, а на формирование корпоративной среды, способной предотвращать его наступление или мягко амортизировать последствия.

Необходимость в таких моделях усиливается по мере усложнения внешних условий ведения бизнеса. Устойчивость перестаёт быть синонимом стабильности; она подразумевает способность к обучению, перераспределению ресурсов, переориентации стратегических приоритетов. Следовательно, эффективные антикризисные модели должны предусматривать не только логику действий в условиях угроз, но и регулярную оценку эффективности используемых инструментов в моменты относительной стабильности.

Цель настоящего исследования – систематизировать научно-теоретические подходы к построению антикризисных моделей и на их основе сформировать прикладные решения, ориентированные на долгосрочное обеспечение стратегической устойчивости предприятий в условиях высокой экономической турбулентности.

Основу современного антикризисного управления составляет отказ от унифицированных схем и переход к гибко сконфигурированным моделям, учитывающим отраслевую специфику, уровень зрелости организации и структуру её внутренних ресурсов. Научные исследования последних лет демонстрируют необходимость интеграции теоретических положений экономики с инструментарием стратегического управления, организационного поведения и прикладного анализа бизнес-процессов. Устойчивость предприятия перестаёт рассматриваться как статическое состояние и начинает пониматься как динамическая способность системы к сохранению функциональности и целостности при воздействии внешних дестабилизирующих факторов. Модель устойчивости включает не только финансовые параметры, но и нематериальные активы: организационные знания, корпоративную культуру, адаптивность персонала и уровень вовлечённости менеджмента в процессы предкризисной диагностики [1].

В основе научных моделей антикризисного управления лежит понимание кризиса как закономерного этапа развития экономической системы, возникающего в результате накопления диспропорций между внутренними ресурсами предприятия и требованиями среды. Эта позиция поддерживается теориями Н. Талеба о «чёрных лебедях», а также подходами отечественных авторов, трактующих кризис как триггер пересмотра организационной стратегии. В этом контексте возникает необходимость в многоконтурных управленческих системах, включающих механизмы раннего предупреждения, мультифакторного анализа и трансформационного реагирования. Для достижения этих целей в модели должны быть включены модули диагностики операционных разрывов, управляемости и кадрового резерва, а также блоки стратегического планирования с вариативными сценариями. Методология построения таких моделей базируется на количественной верификации устойчивости, которая достигается через расчёт показателей операционной маржи, коэффициента краткосрочной ликвидности, запаса финансовой прочности и вероятности банкротства по модели Альтмана [2].

Сложность кризисных явлений требует включения в модели механизмов функциональной и численной гибкости, особенно в контексте управления человеческим капиталом. Ключевым вкладом в данную сферу стала концепция внутрифирменных моделей занятости, предложенная Л.Г. Миляевой, в рамках которой персонал классифицируется по степени профессиональной конкурентоспособности и уровню мотивации к функциональной адаптации. Такая сегментация позволяет точно прогнозировать потенциал мобилизации внутренних ресурсов в условиях неопределённости. Методика оценки гибкости «ВНГ» (Восприятие – Намерение – Готовность) базируется на диагностике восприятия, намерений и готовности работников к освоению смежных или дополнительных функций. Это даёт возможность оценить не только формальные показатели компетентности, но и поведенческие индикаторы устойчивости коллектива к изменениям [3]. Модель дополняется матрицей, в которой персонал распределяется по уровням значимости, что позволяет выстраивать приоритеты сохранения, обучения и перераспределения кадров (табл. 1).

Параллельно развивается идея о необходимости интеграции антикризисных механизмов с корпоративной стратегией, что предполагает наличие динамичного стратегического контура, способного перестраиваться под воздействием внешней среды. Современные компании всё чаще используют методы стратегического

зондирования (strategy sensing), построенные на непрерывной обработке внешней информации и выявлении сигналов угроз. Это требует не только организационной готовности, но и соответствующей информационной архитектуры, что включает в себя системы бизнес-аналитики, ERP-платформы и цифровые дашборды оценки рисков. Разработка стратегий на основе слабых сигналов, по аналогии с практиками MIT, снижает лаг между обнаружением кризиса и реакцией на него, повышая оперативность управленческих решений. В этом контексте особое значение приобретает вопрос устойчивости принятия решений — способность менеджмента действовать последовательно, не допуская разрушения стратегической логики под давлением внешних факторов [4].

Таблица 1 – Матрица стратегий управления персоналом

Категория персонала	Стратегия управления
Высокомотивированные и высококомпетентные	Удержание, продвижение, вовлечение в ключевые задачи
Высокомотивированные, но низкокомпетентные	Обучение, наставничество, включение в программы развития
Низкомотивированные, но высококомпетентные	Мотивация через участие, перемещение на ключевые позиции
Низкомотивированные и низкокомпетентные	Адаптация или высвобождение; минимальные инвестиции

Прикладной аспект антикризисного управления находит реализацию через инструменты институционального анализа. В частности, отечественный опыт подтверждает, что эффективность моделей возрастает при наличии системы нормативной и регуляторной поддержки – налоговых отсрочек, механизмов временной занятости, субсидирования процентных ставок по кредитам. Однако высокая формализация этих механизмов без адаптации к специфике предприятий приводит к ограниченной результативности. Исследования показывают, что именно предприятия, обладающие собственной системой антикризисного реагирования, демонстрируют лучшую динамику восстановления. Эта система, как правило, включает внутренний резервный фонд, сценарную матрицу управления, перечень утверждённых превентивных мероприятий и регламент перераспределения функций при форс-мажорных обстоятельствах [5].

В процессе разработки антикризисных моделей возрастает роль внутрикорпоративной интеграции: ключевые бизнес-подразделения не могут действовать изолированно, поскольку кризисные явления носят межфункциональный характер. Поэтому в конструкциях современных моделей важную роль играют межотраслевые и межфункциональные связи: отдел снабжения должен быть синхронизирован с логистикой и финансами; производственный блок — с маркетингом и службой персонала. Это требует использования кросс-функциональных рабочих групп, обладающих полномочиями на автономное принятие решений в условиях ограниченного времени. Формат таких групп находит поддержку в зарубежной практике agile-кризисных команд, работающих по ускоренным сценариям реализации проектов. Их эффективность зависит от чётко очерченного мандата, способности к быстрому переключению и наличии единой информационной среды.

На уровне макроэкономики антикризисное управление становится частью государственной экономической политики. Государство выступает не только в роли регулятора, но и как активный участник системы адаптации – через инструменты субсидирования, участие в капитале, трансферт технологий. В России акценты в государственной антикризисной стратегии смещаются в сторону адресных мер, ориентированных на поддержку наиболее уязвимых отраслей: машиностроение, логистика, АПК, фармацевтика. Механизмы поддержки, разработанные в рамках национальных проектов, включают как прямую финансовую помощь, так и институциональную поддержку через фонды развития и региональные инвестиционные агентства [2].

В завершении следует подчеркнуть, что эффективность антикризисной модели напрямую зависит от способности предприятия к самообновлению. Это включает непрерывную адаптацию не только к текущим условиям, но и к возникающим требованиям будущего. Именно эта способность – к обучению, стратегическому переосмыслению, переходу от выживания к развитию – становится основой устойчивости на уровне микроэкономики и системным фактором национальной конкурентоспособности.

Разработка антикризисных моделей на основе научных подходов требует не только систематизации методов, но и верификации результатов через пилотные апробации. Наиболее успешные примеры – внедрение гибких моделей в предприятиях биофармацевтического сектора, где высокая волатильность спроса и сырьевые риски

требуют постоянной адаптации персонала и структуры. В этих условиях разработка многоаспектной модели антикризисного управления становится не факультативным элементом, а необходимым условием для выживания и развития.

Системность, глубина оценки, адаптивность и способность к обучению – критерии, по которым антикризисные модели переходят из плоскости абстрактной управленческой доктрины в сферу практического инструментария. В совокупности с научной верификацией подходов и использованием междисциплинарных методов возникает возможность формирования нового поколения антикризисных решений, ориентированных на устойчивое будущее.

Разработка антикризисных моделей управления невозможна без чёткого научно-теоретического фундамента. Эффективность таких моделей определяется степенью их проактивности, интеграцией с системой стратегического управления и способностью учитывать нестабильность внешней среды. Центральными элементами выступают ранняя диагностика, сценарное планирование, адаптивность организационной структуры и гибкость трудовых ресурсов.

Формирование устойчивости требует не только оптимизации бизнес-процессов, но и переосмысления роли персонала как активного участника антикризисной архитектуры. Использование сегментационных моделей управления персоналом, основанных на сочетании мотивационной готовности и профессиональной конкурентоспособности, обеспечивает организационную гибкость в условиях критических изменений.

Эмпирические методики, предложенные в рамках современных исследований, позволяют перейти от теоретического конструирования к внедрению функциональных моделей антикризисного управления, применимых в различных секторах экономики. Внедрение матричных моделей занятости и методики оценки функциональной гибкости подтверждает значимость персонализированных подходов к стабилизации и развитию предприятий в кризисный период.

Результаты исследования доказывают, что ключ к устойчивости – в системности, раннем прогнозировании и способности к трансформации. Научно обоснованные модели антикризисного управления должны не заменять кризис адаптацией, а предотвращать его наступление через институциональную, кадровую и стратегическую устойчивость.

Список использованных источников

1. Крюкова Д. В., Муковозова А. Р. Развитие комплекса антикризисных мер в Российской Федерации // Научные записки молодых исследователей. 2024. №5-6. – С. 14-22. – EDN: XQVRSM.
2. Хоменко, П. А. Современные вызовы и инновационные подходы в антикризисном управлении: разработка гибкой модели для малого и среднего бизнеса / П. А. Хоменко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 9-1. – С. 857-867. – EDN NPDGXE.
3. Миляева, Л. Г. Теоретико-методические и прикладные аспекты разработки гибких моделей управления персоналом предприятий / Л. Г. Миляева // Международный журнал социогуманитарных исследований. – 2021. – № 3(3). – С. 36-50. – EDN MFUDZW.
4. Калижников Ю. А., Иванова М. С. Современная модель разработки антикризисной стратегии компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №7 (101). – С. 90-92. doi:10.24412/2411-0450-2023-7-90-92. – EDN: RUKJYM.
5. Мызников, И. А. Теоретическое обеспечение механизма антикризисного управления промышленными предприятиями // Вестник Института экономических исследований. 2022. №1 (25). – С. 18-27. – EDN: HAMAFJ.