

УДК 338.124.4

DOI 10.26118/1737.2026.69.48.007

Хомутовский Михаил Леонидович
Московский инновационный университет

Цели и содержание антикризисного управления

Аннотация. Современная среда, в которой функционируют фирмы, создает не только большое количество возможностей, но и большой объем различных рисков. Более того, сама среда становится все более изменчивой и непредсказуемой, что заставляет компании функционировать в условиях постоянной неопределенности. Вполне обоснованно можно полагать, что неопределенность и динамичность развития экономики стали объективной реальностью и будут сохраняться в будущем. В этой связи компаниям требуются инструменты, позволяющие устранять влияние и последствия непрогнозируемых явлений на рынке. Комплекс антикризисных мер компании носит название антикризисного менеджмента. Настоящая статья направлена на определение его содержания и целей в зависимости от конкретного этапа кризиса и антикризисного управления. Делается вывод о том, что на разных этапах преодоления кризиса содержание и цели антикризисного менеджмента будут различными.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, антикризисный менеджмент, жизненный цикл кризиса

Khomutovsky Mikhail Leonidovich
Moscow Innovative University

The goals and content of anti-crisis management

Abstract. The modern environment in which companies operate creates not only a multitude of opportunities but also a wide range of risks. Moreover, the environment itself is becoming increasingly volatile and unpredictable, forcing companies to operate in conditions of constant uncertainty. It is reasonable to assume that the uncertainty and dynamism of economic development have become an objective reality and will persist in the future. Therefore, companies require tools to mitigate the impact and consequences of unpredictable market events. A company's set of anti-crisis measures is called crisis management. This article aims to define its content and goals depending on the specific stage of the crisis and anti-crisis management. It is concluded that the content and goals of anti-crisis management will vary at different stages of crisis resolution.

Keywords: crisis, anti-crisis management, crisis life cycle

Периоды экономических и финансовых кризисов создают особые проблемы для реализации возможностей большинства предприятий, функционирующих в нестабильной среде. Доказательством этого являются показатели жизненного цикла создаваемых предприятий, а именно тот факт, что многие из них не выживают больше 5 лет после создания. Показатель годичной выживаемости компаний показывает, например, что в экономике европейских стран выживают около 80% созданных предприятий. Самые высокие показатели однолетней выживаемости были зафиксированы для предприятий в шведской экономике – 96,7%, а также были выше 90% в Греции, Нидерландах, Великобритании, Хорватии и Бельгии. Самые низкие показатели были зафиксированы в Литве – 63,5% и Португалии – 72,2%. Однако пятилетний показатель выживаемости предприятий показывает, что, как правило, менее половины из них выживают в течение

пятилетнего периода. Это говорит о том, что лишь только половина предприятий в Европе способна преодолевать кризисные ситуации в экономике [6].

На прибыльность и эффективность организации может влиять множество факторов, которые при определенных обстоятельствах могут привести к краху бизнеса [2].

Кривая кризисного спада и восстановления представлена на рисунке 1.

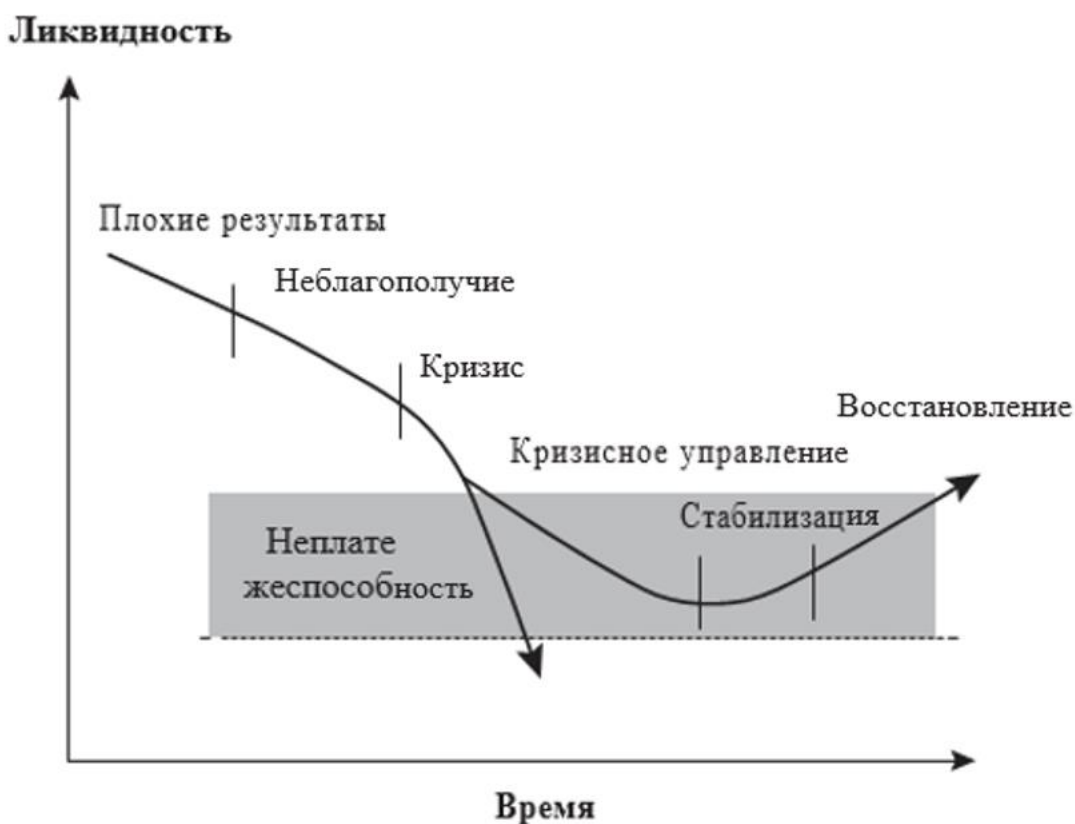


Рисунок 1 – Кривая спада и восстановления [5]

В последние годы для многих компаний содержание выражения «антикризисное управление» стало синонимом поддержания устойчивости в кризисной ситуации. Однако в большинстве случаев цель перелома кризиса выходит за рамки преодоления первоначального кризиса – в нее также входит и посткризисное восстановление. Уже представленная на рисунке 1 динамика движения компании от кризиса к восстановлению носит название корпоративного поворота (англ. *corporate turnaround*).

Цели антикризисного менеджмента представляют собой предпосылку постановки определенных задач перед предприятием. Они тесно связаны с периодами, в которыми выполняются те или иные операции антикризисного менеджмента. Не существует единого подхода к определению целей антикризисного управления, поэтому следует рассмотреть определение целей в зависимости от этапа кризиса.

Ряд исследователей опирается на этапы жизненного цикла кризиса при определении тех или иных целей антикризисного управления. Так, в предкризисный период ключевой целью предприятия выступает прогнозирование возможных кризисов и осуществление стратегического планирования с опорой на такой подход. Целями управления кризисами в таком случае выступают:

- стратегирование, которое содержит в себе методы и программы решения тех или иных потенциальных кризисных ситуаций. Данная система представляет своего рода «заготовку», готовый план действий на случай кризиса;
- анализ состояния рыночной среды и прогнозирование возможных изменений, включая стратегический риск-менеджмент [4].

В период кризиса у компании может не хватать времени для принятия обдуманных решений. В этой ситуации они могут пользоваться заранее продуманными планами, чтобы снижать вероятность ошибок при наступлении кризиса.

Период кризисного управления, в первую очередь, сводится к диагностике характера возникшей кризисной ситуации, ее причин и вероятных последствий. В случае если изначально было проведено хорошее антикризисное планирование, на данном этапе лица, принимающие решения в компании, могут сфокусироваться на тех мерах, которые были выработаны изначально. Также исследователями отмечается, что в кризисные моменты приобретает особое значение эффективность внутрифирменной коммуникации, поскольку она требуется для обеспечения слаженной работы по выходу из кризиса [1].

Во вторую очередь, необходимым является проведение определенных мероприятий, направленных на выход из кризиса. Здесь приобретает особую значимость качество тех решений, которые принимаются управленцами. Основными факторами, от которых зависит качество управленческих решений, выступают:

- особенности проблемы (стандартная / нестандартная);
- внешние условия (относительно благоприятные / неблагоприятные);
- условия доступа к информации (является ли она полной, своевременной, актуальной и достоверной);
- масштабность кризиса (микрорегиональный или макроэкономический, затрагивающий отрасль, район, страну, регион или весь мир) [3].

Когда острая фаза кризиса преодолена, реализуются цели по стабилизации состояния предприятия, в том числе путем минимизации потерь и упущенных возможностей. Здесь продолжает играть важную роль своевременность принимаемых решений, для чего требуется постоянно следить за состоянием внешней среды и внутренними показателями компании, а также за тем, как две данные категории между собой соотносятся.

На посткризисном этапе важным является анализ успехов и недостатков в преодолении кризиса, чтобы не допустить схожих ситуаций в будущем [3].

Список источников

1. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие / сост.: С.В. Хусаинова, Е.Л. Гуничева. – Елабуга: Издательство Елабужского института, 2017. – 149 с.
2. Карвацкая Н.С., Тюрина Н.М., Назарчук Т.В. Антикризисное управление: значение, этапы, процессы реализации // Бизнес-информ. 2018. № 10. С. 382-388.
3. Карлова С.В., Чупина Я.В. Особенности разработки и принятия комплексных маркетинговых решений в системах управления нестабильными системами // Управленческие науки. 2015. № 3. С. 63-69.
4. Субачев А.А., Карасёв М.А. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2016. – 130 с.
5. Bryan D., Tilley A., Cork S., Moffitt K. Best-Practice Guideline Turnarounds // Business with Confidence. 2021. № 53. P. 1-24.
6. Business demography statistics // Eurostat. Oct. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business_demography_statistics (дата обращения: 23.12.2025).

Сведения об авторе

Хомутовский Михаил Леонидович, аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, Московский инновационный университет, Москва, Россия

Information about the author

Khomutovsky Mikhail Leonidovich, Postgraduate Student of the Department of Economy, Management and Information Technologies, Moscow Innovative University, Moscow, Russia