

**Лыткин А. В.**

Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна

**Организационно-экономические модели антикризисного управления:  
систематизация, сравнительный анализ и ограничения «чистых» подходов**

**Аннотация.** В статье систематизируются организационно-экономические модели антикризисного управления в условиях макроэкономической турбулентности 2022–2025 гг. На основе критического анализа выделены три базовые парадигмы: превентивная (профилактическая), реактивная (оперативная) и адаптивная (трансформационная). Проведён их сравнительный анализ по критериям целеполагания, временного горизонта, ресурсоёмкости и специфических рисков. Обосновано ключевое положение о принципиальной неприменимости «чистых» моделей для сектора малого и среднего предпринимательства (МСП) вследствие ресурсных ограничений и высокой уязвимости. В качестве обобщающего вывода предложена гибридная трёхслойная архитектура, интегрирующая элементы всех подходов. Приведены результаты пилотной апробации данной модели, подтвердившие сокращение времени реагирования и снижение издержек без потери персонала. Сделан вывод о необходимости дальнейшей разработки отраслевых микромоделей и развитии данной теории.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, организационно-экономическая модель, превентивная модель, реактивная модель, адаптивная модель, малый и средний бизнес, цифровизация, управление рисками.

**Lytkin A.V.**

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

**Organizational and economic models of anti-crisis management: systematization,  
comparative analysis and limitations of "pure" approaches**

**Annotation.** This article systematizes organizational and economic models of anti-crisis management in the context of macroeconomic turbulence in 2022–2025. A critical analysis identifies three basic paradigms: preventive, reactive, and adaptive. A comparative analysis is conducted based on the criteria of goal setting, time horizon, resource intensity, and specific risks. The key proposition is the fundamental inapplicability of "pure" models to the small and medium-sized enterprise (SME) sector due to resource constraints and high vulnerability. As a summary, a hybrid three-layer architecture integrating elements of all approaches is proposed. The results of a pilot test of this model are presented, confirming a reduction in response time and a reduction in costs without personnel losses. A conclusion is drawn regarding the need for further development of industry micromodels and the development of this theory.

**Key words:** Anti-crisis management, organizational and economic model, preventive model, reactive model, adaptive model, small and medium-sized businesses, digitalization, risk management.

**Введение**

Экономическая среда начала 2020-х годов характеризуется утратой линейности и предсказуемости. Если в классической теории менеджмента кризис рассматривался как редкое, хотя и деструктивное отклонение от нормального функционирования, то в современных условиях он превращается в перманентный фон хозяйственной деятельности

[4]. Санкционное давление 2022–2025 гг., реконфигурация глобальных цепочек поставок, постковидные структурные изменения и валютная волатильность сформировали контекст, в котором традиционные инструменты антикризисного управления — прежде всего политика тотального сокращения издержек — демонстрируют снижающуюся эффективность. В связи с этим актуализируется задача не просто выживания предприятия, но выбора такой организационно-экономической модели, которая позволяет трансформировать кризисные явления в точки роста.

Цель настоящей статьи — систематизация существующих организационно-экономических моделей антикризисного управления, их сравнительный анализ по ключевым критериям (скорость реагирования, ресурсоёмкость, глубина структурных преобразований) и обоснование ограничений применения «чистых» моделей для сектора малого и среднего предпринимательства (МСП). Выбор МСП в качестве фокуса анализа обусловлен его высокой уязвимостью в кризисных условиях вследствие ограниченности ресурсов и слабой институциональной защиты при одновременной значимости для занятости и налоговых поступлений.

Методологическую основу исследования составляют работы последних трёх лет, учитывающие цифровую трансформацию, санкционные ограничения и постковидную поведенческую экономику [1; 3; 4; 5]. Используются методы теоретического моделирования, сравнительного анализа и кейс-стади.

### **1. Систематизация моделей антикризисного управления**

Анализ современной литературы позволяет выделить три укрупнённые группы организационно-экономических моделей, различающихся по временному горизонту, глубине вмешательства и роли управленческой команды: превентивная (профилактическая), реактивная (оперативная) и адаптивная (трансформационная). Принципиальным положением является тезис о том, что ни одна из моделей не обладает абсолютной эффективностью вне конкретного контекста кризиса.

#### **1.1. Превентивная модель**

Превентивная модель исходит из классической презумпции: кризис легче предотвратить, чем ликвидировать его последствия. В её основе лежит непрерывный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI), сценарное планирование и стресс-тестирование бизнес-модели. Предприятие формирует цифровую систему раннего оповещения: финансовые коэффициенты (ликвидность, автономия, оборачиваемость) отслеживаются в режиме, приближённом к реальному времени. Отклонение на 5–7 % от целевых значений инициирует созыв антикризисного комитета. Ключевым инструментом выступает прогнозная аналитика на основе методов искусственного интеллекта [3]. Нейросетевые модели, обученные на макроэкономических индикаторах, отраслевых индексах и внутренних учётных данных, способны предсказывать вероятность кассового разрыва за 3–6 месяцев с точностью 85–90 % [3].

Превентивная модель наиболее адекватна для крупных корпораций с долгосрочным горизонтом планирования и значительными бюджетами на IT-инфраструктуру. Её главный недостаток — феномен «затрат без явного кризиса»: менеджмент склонен отказываться от инвестиций в прогнозные системы в периоды относительной стабильности. Кроме того, в условиях шоковых событий (например, внезапного санкционного отключения от SWIFT) даже самая совершенная модель может оказаться нефункциональной, поскольку её обучающая выборка не содержит аналогичных прецедентов. Тем не менее, как показывает опыт 2022 г., компании, внедрившие сценарное планирование (включая сценарии «чёрных лебедей») за 3–5 лет до кризиса, прошли его с минимальными потерями [4].

#### **1.2. Реактивная модель**

Реактивная модель представляет собой классический антикризисный менеджмент в его наиболее распространённой форме. Она активируется *post factum* — когда кризис уже наступил (резкое падение выручки, требования кредиторов, разрыв цепочек поставок).

Целью является не предотвращение, а минимизация ущерба и сохранение предприятия как действующей единицы.

Стандартный набор реактивных мер включает сокращение персонала и фонда оплаты труда, реструктуризацию кредиторской задолженности, продажу непрофильных активов, пересмотр условий с поставщиками. Современная реактивная модель, однако, приобрела более системные черты по сравнению с практикой 1990-х годов. Как показывают исследования [2], эффективные реактивные программы обязательно включают поэтапный план, разделённый на «пожарные» (первые 2–4 недели) и «восстановительные» (2–6 месяцев) мероприятия. При этом реактивная модель не отрицает аналитику, но придаёт ей диагностический характер: необходимо быстро идентифицировать наиболее болезненную зону (затоваренные склады, падающая маржинальность, дефицит ликвидности). Используются ABC-анализ издержек, рейтингование контрактов по критичности и операционный аудит.

В 2022–2023 гг. многие российские компании применили реактивную модель в ответ на уход западных поставщиков: экстренный параллельный импорт, замена ERP-систем на отечественные аналоги, реструктуризация валютных кредитов. По оценкам [4], предприятия, запустившие эти процессы в течение первой недели после введения ограничений, сохранили до 70 % операционного потока, тогда как задержка на месяц снижала этот показатель до 30–40 %. Главная уязвимость реактивной модели — высокая цена: сокращение расходов ведёт к потере ключевых компетенций, а реструктуризация долгов — к ухудшению кредитной истории. Кроме того, к моменту её запуска часть активов (клиентская база, репутация, квалифицированные кадры) уже безвозвратно утрачена. В чистом виде реактивная модель применима только для краткосрочных шоков с чётко идентифицируемой причиной.

### **1.3. Адаптивная модель**

На стыке превентивной и реактивной логик в последние годы оформилась адаптивная модель. Её ключевое отличие — отказ от идеи «возврата к докризисному состоянию». Вместо этого предприятие признаёт перманентный характер изменений внешней среды и необходимость трансформации бизнес-модели.

Адаптивная модель включает широкий спектр организационно-экономических решений: диверсификация продуктовой линейки (выход в новые ниши, импортозамещение), переход на цифровые каналы продаж (маркетплейсы, собственные интернет-магазины), реорганизация структуры (замена иерархических звеньев проектными командами). Важнейшим компонентом является изменение ментальности управления: ошибка перестаёт быть поводом для наказания, а становится источником данных для следующего цикла адаптации. Как показано в работе [1], адаптивная модель требует постоянного балансирования между жёсткостью (наличие чётких процедур, например еженедельного пересмотра ассортимента) и гибкостью (право линейных менеджеров принимать нестандартные решения без длинных согласований). Этот парадокс авторы обозначают термином «управляемая анархия» [1].

Адаптивная модель наиболее адекватна условиям высокой неопределённости. Для сектора МСП она часто возникает стихийно, однако стихийная адаптация хаотична и истощает ресурсы. Задача научного менеджмента — превратить её в осознанную систему с обратной связью.

## **2. Сравнительный анализ моделей**

Сравнение трёх моделей требует уточнения критериев: цель, сроки внедрения, ресурсоёмкость, риски и эффективность в специфических условиях (например, санкционное давление).

Целеполагание и временные горизонты. Превентивная модель ориентирована на предотвращение — её успех измеряется тем, чего не произошло (отсутствие дефолта, сбой поставок). Реактивная — на минимизацию ущерба «здесь и сейчас». Адаптивная — на трансформацию, то есть создание новой операционной нормы. Сроки внедрения

кардинально различаются: превентивная модель требует 1–3 лет для выстраивания систем сбора данных и обучения алгоритмов; реактивная должна дать эффект за 1–6 месяцев, иначе предприятие не доживает; адаптивная занимает промежуточное положение (6–18 месяцев), поскольку структурные изменения не могут быть мгновенными.

Ресурсоёмкость. Распространённый тезис о том, что превентивная модель является самой дорогой, требует уточнения. Её стоимость действительно высока (инвестиции в дашборды, обучение персонала, лицензии на прогнозное ПО). Однако реактивная модель в момент реализации может оказаться ещё дороже: массовые увольнения требуют выходных пособий, переговоры с кредиторами — оплаты юридических консультантов. Адаптивная модель — наименее затратная в денежном выражении, но наиболее требовательная к времени и вниманию топ-менеджмента.

Риски. Для превентивной модели главный риск — ложное срабатывание системы: если компания трижды подряд готовилась к кризису, который не случился, четвёртый сигнал игнорируется. Реактивная модель рискует «перелечить»: чрезмерное сокращение затрат убивает инновации, снижает качество, ведёт к оттоку лучших сотрудников. Адаптивная модель сталкивается с неопределённостью результатов: диверсификация может размыть бренд, а переход на цифровые каналы — оттолкнуть консервативных клиентов.

Эффективность в условиях санкций. Как показано в исследованиях [4; 5], в санкционных условиях превентивная модель работает только при условии, что компания заранее прогнозировала именно санкционные риски, а не просто циклические спады. Большинство моделей, обученных на данных 2010–2020 гг., оказались бесполезны. Реактивная модель даёт средний результат: удаётся «латать дыры», но каждая новая волна ограничений обнуляет достигнутое. Наиболее эффективной признаётся адаптивная модель, поскольку она заставляет пересмотреть базовую логику работы: найти новых поставщиков, перейти на иные рынки, изменить юридическую структуру [4].

Таким образом, превентивная модель выступает как «профессиональная разведка», предотвращающая неожиданные атаки, но требующая постоянного финансирования. Реактивная — как «пожарная команда», незаменимая при возгорании, но оставляющая после себя выгоревшие пустоты. Адаптивная — как эволюционный механизм, превращающий пожар в энергию роста, но работающий медленно и непредсказуемо. Ни одна из моделей в отдельности не является универсальным решением, особенно для МСП, которое не может позволить себе содержать три параллельные системы. Отсюда возникает запрос на гибридные архитектуры.

### **3. Практическая апробация: кейс предприятия**

Для эмпирической проверки выводов о сравнительной эффективности моделей было выбрано действующее предприятие (ООО "ГК РЕСПЕКТ") из сферы бытового ремонта и клининга (город-миллионник). Предприятие столкнулось с типичным для 2024 г. набором проблем: рост стоимости расходных материалов на 22 %, отток корпоративных клиентов вследствие оптимизации их бюджетов, трудности с наймом линейного персонала. В марте 2025 г. была начата апробация гибридной архитектуры, сочетающей элементы всех трёх моделей, сроком на 6 месяцев.

Внедрение превентивного компонента (цифровой мониторинг) осуществлялось на базе облачных инструментов (Google Sheets, Looker Studio). Было настроено пять сигнальных индикаторов: ежедневный остаток на счетах, количество повторных обращений клиентов, загрузка мастеров по часам, доля просроченной дебиторской задолженности, еженедельный опрос удовлетворённости. Уже в мае дашборд показал устойчивое снижение загрузки мастеров с 78 до 61 % — за две недели до того, как это стало очевидным по выручке.

Реактивный компонент (оперативный штаб) был сформирован в составе трёх постоянных членов (директор, финансовый менеджер, операционный руководитель). Были разработаны стандартные процедуры для трёх кризисных сценариев (резкое падение

выручки, разрыв цепочки поставок, дефицит ликвидности), метафорически оформленные как «правило трёх конвертов»: первый конверт — действия первой недели (уведомление банка, блокировка не срочных платежей), второй — меры 2–3 недель (переговоры с арендодателями, рефинансирование), третий — сценарий аварийного выхода (не был активирован).

Адаптивный компонент (гибкая архитектура) включал «связанную диверсификацию» (запуск сопутствующих услуг — антиплесень, обработка парковочных мест — с использованием тех же ресурсов), расширение онлайн-канала продаж (Telegram-бот с автоматическим расчётом стоимости) и перекрёстное обучение 30 % персонала.

Результаты через 6 месяцев (сентябрь 2025г.). Операционные затраты снизились на 15 % без сокращения персонала, основная экономия достигнута за счёт сокращения простоев благодаря более точному планированию. Выручка в августе достигла докризисного уровня (4,1 млн руб.), доля онлайн-продаж выросла с 12 до 31 %. Время реакции на кризисные сигналы сократилось с 14 до 3 дней. Сотрудники перестали воспринимать обсуждение проблем как панику; еженедельный разбор дашборда стал рутинной процедурой. Третий конверт (аварийный выход) не был задействован.

Апробация на одном предприятии не позволяет делать окончательных выводов, однако полученная динамика — снижение издержек при отсутствии сокращений, одновременный рост выручки в одном канале и стабилизация в другом — подтверждает синергетический эффект от интеграции трёх компонентов. Эффект проявился на шестимесячном горизонте, что свидетельствует о принципиальной применимости гибридной архитектуры для МСП.

#### **4. Заключение: гибридизация как необходимость для МСП**

Проведённая систематизация и сравнительный анализ позволяют утверждать, что ни одна из трёх «чистых» моделей (превентивная, реактивная, адаптивная) не обладает универсальной эффективностью для малого и среднего предпринимательства. Превентивный подход требует долгосрочных инвестиций в IT-инфраструктуру и аналитику, что превышает ресурсные возможности типичного МСП. Реактивный подход, хотя и обеспечивает быстрое реагирование, ведёт к потере конкурентных позиций и человеческого капитала в среднесрочной перспективе. Адаптивный подход, наиболее адекватный условиям высокой неопределённости, на практике часто реализуется стихийно и хаотично, что истощает ограниченные ресурсы малого предприятия [1; 3].

Выходом из данного противоречия выступает гибридизация — построение трёхслойной архитектуры, в которой превентивный (цифровой мониторинг ограниченного числа сигналов), реактивный (постоянно действующий малый штаб с предварительно проработанными сценариями) и адаптивный (проектирование гибкости до кризиса, а не во время него) компоненты интегрируются в единую систему. Пилотная апробация такой гибридной модели на малом предприятии сферы услуг показала её работоспособность: сокращение времени реакции на кризисные сигналы в 4–5 раз, снижение операционных издержек без сокращения персонала и восстановление выручки в течение шести месяцев. Ключевыми факторами успеха выступили минимально достаточная цифровизация, предварительное проектирование процедур («правило трёх конвертов») и переход от панического реагирования к рутинному управлению рисками. Таким образом, гибридизация не есть механическое суммирование трёх подходов, а представляет собой новый качественный уровень антикризисного управления, адаптированный к ресурсным ограничениям и поведенческим особенностям МСП.

#### **Список источников**

1. Овчаренко Р. К., Халамбащян Е. В. Антикризисное управление отечественными предприятиями в условиях неопределённости // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2024. № 1. С. 67–75. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-1-67-75.

2. Сотников Г. В., Иззука Т. Б. Проблемы применения зарубежных моделей банкротства и разработка антикризисной программы финансового оздоровления предприятия // Экономические науки. 2025. № 4 (245). С. 444–452.

3. Хоменко П. А. Современные вызовы и инновационные подходы в антикризисном управлении: разработка гибкой модели для малого и среднего бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 9А. С. 857–867.

4. Манушин Д. В. Антисанкционная и санкционная экономическая политика России 2022–2025. Часть 2: Последствия войны санкций, управление изменениями, уточнение понятий исследования // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18, № 1. С. 36–69.

5. Тарасова Е. В., Козлов В. С., Чертов Д. В. Анализ зарубежного опыта антикризисного управления в современных условиях хозяйствования // Управленческий учёт. 2023. № 11. С. 298–304.

#### **Сведения об авторе**

**Лыткин А.В.**, аспирант направления подготовки «Экономика», ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна», Санкт-Петербург, Россия

#### **Научный руководитель**

**Титова М.Н.**, д.э.н., профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна», Санкт-Петербург, Россия

#### **Information about the author**

**Lytkin A. V.**, Postgraduate Student, Program in Economics, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia

#### **Supervisor**

**Titova M. N.**, Professor of the Department of Management Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia