

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 149–155.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 149–155.

Научная статья

УДК 338

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-149-155

Механизм антикризисного управления бизнесом

Александр Александрович Мартусенко¹, Елена Павловна Трошина²

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ martusenko.aleksandr@gmail.com

² e-troshina@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты формирования механизма антикризисного управления в предпринимательской деятельности, анализируются концептуальные подходы к определению организационного кризиса и выявляются ключевые закономерности его возникновения и развития, а также факторы, влияющие на глубину и продолжительность кризисных явлений. Систематизируются элементы механизма антикризисного управления и описываются стратегии его реализации с учетом внутренних и внешних источников нестабильности вместе с рыночными, институциональными и технологическими изменениями. На основе этого обосновываются принципы риск-менеджмента как неотъемлемой части антикризисного комплекса в тесной взаимосвязи с мониторингом, прогнозированием и превентивными управленческими мерами. После того, как раскрывается роль антикризисной устойчивости в качестве индикатора способности предприятия поддерживать экономическое равновесие в условиях дестабилизирующих воздействий, показано значение технологических решений, его цифровых инструментов и в целом человеческого капитала в системе реагирования на кризис. Результаты исследования, представленные в статье, могут быть использованы как при разработке корпоративных антикризисных программ, так и при совершенствовании управленческих решений и обновлении образовательных курсов в области антикризисного и стратегического менеджмента.

Ключевые слова: антикризисное управление, бизнес, кризис, управленческий механизм, устойчивость, риск-менеджмент, сфера услуг

Основные положения:

♦ в ходе исследования систематизированы теоретические подходы к пониманию сущности кризиса как многоуровневого явления, объединяющего одновременно угрозу и потенциал для качественного преобразования организации;

♦ сформулированы принципы построения механизма антикризисного управления, охватывающего диагностику, минимизацию и преодоление кризисных явлений в их взаимосвязи;

♦ обоснована необходимость непрерывного мониторинга антикризисной устойчивости предприятия и своевременной адаптации управленческих стратегий к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Для цитирования: Мартусенко А.А., Трошина Е.П. Механизм антикризисного управления бизнесом // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 149–155. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-149-155.

Business anti-crisis management mechanism

Alexander A. Martusenko¹, Elena P. Troshina²

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ martusenko.aleksandr@gmail.com

² e-troshina@yandex.ru

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of an anti-crisis management mechanism in entrepreneurial activity, analyzes conceptual approaches to the definition of an organizational crisis, and identifies key patterns of its emergence and development, as well as factors that influence the depth and duration of crisis phenomena. The article systematizes the elements of the anti-crisis management mechanism and describes strategies for its implementation, taking into account internal and external sources of instability, as well as market, institutional, and technological changes. Based on this, the principles of risk management are substantiated as an integral part of the anti-crisis complex, in close connection with monitoring, forecasting, and preventive management measures. After revealing the role of anti-crisis resilience as an indicator of an enterprise's ability to maintain economic balance in the conditions of destabilizing influences, the article highlights the significance of technological solutions, digital tools, and human capital in general in the crisis response system. The study findings presented in the article can be used in the development of corporate anti-crisis programs, as well as in improving management decisions and updating educational courses in the field of anti-crisis and strategic management.

Keywords: crisis management, business, crisis, managerial mechanism, resilience, risk management, service sector

Highlights:

- ◆ the study systematized theoretical approaches to understanding the essence of a crisis as a multi-level phenomenon that combines both threat and potential for the qualitative transformation of an organization;
- ◆ the principles of building the anti-crisis management mechanism that covers the diagnosis, minimization, and overcoming crisis phenomena in their interconnection have been formulated;
- ◆ the necessity of continuous monitoring of company's anti-crisis stability and timely adaptation of management strategies to changing external and internal conditions is substantiated.

For citation: Martusenko A.A., Troshina E.P. Business anti-crisis management mechanism // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 149–155. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-149-155.

Введение

Турбулентность современной экономической среды порождает разнообразные кризисные ситуации, с которыми сталкиваются предприятия вне зависимости от их масштаба – малые, средние и крупные структуры в равной мере подвержены дестабилизирующему воздействию внешних шоков и внутренних дисбалансов. Стремление компаний сохранить жизнеспособность собственных социально-экономических систем обуславливает необходимость последовательного совершенствования инструментов противодействия кризисным явлениям. При этом эффективная защита от по-

следствий политических и экономических трансформаций требует, чтобы соответствующие инструменты обладали превентивной направленностью: выявляли потенциальные угрозы еще до того, как они трансформируются в полномасштабный кризис, охватывающий все бизнес-процессы. Квалификационный уровень аналитиков и риск-менеджеров должен позволять не только нейтрализовать последствия уже случившегося, но и в значительной мере предупреждать наступление неблагоприятных ситуаций.

Цели антикризисного управления принято структурировать по двум магистральным на-

правлениям: недопущение кризиса и превращение кризисной ситуации в точку роста. Грамотно выстроенная система противодействия открывает перед предприятием перспективы как расширения присутствия на рынке, так и выявления нерентабельных направлений деятельности, тормозящих развитие организации в целом.

Примечательно, что в современном научном сообществе все активнее применяется концепция экономической сингулярности – явления, при котором темпы экономического роста стремятся к предельному ускорению, открывая принципиально новые горизонты для хозяйственного развития [1]. В контексте антикризисного управления условия сингулярности означают, что инструменты, казавшиеся прежде нереализуемыми, уже сегодня находят повсеместное применение: технологии искусственного интеллекта позволяют осуществлять мониторинг конкурентной среды, отраслевой анализ и прогнозирование изменений внешней среды с качественно иной скоростью и точностью. Вместе с тем базовые принципы антикризисного управления сохраняют свою фундаментальную значимость, трансформируясь лишь в части методического инструментария.

Проблематика антикризисного управления отражена в широком массиве научных трудов. Стратегические и ресурсные аспекты данной области исследовали С.А. Дведенидова [2] и И.В. Гладков [3]. Закономерности развития кризиса на различных стадиях жизненного цикла предприятия изучали А.Т. Зуб и др. [4], Д.С. Зорин [5] и В.М. Исаев [6]. Вопросы проектирования конкретных механизмов противодействия кризисным явлениям рассматривались в работах К.В. Кондратьевой [7], Е.А. Бурановой [8] и ряда других исследователей.

Целью настоящего научного исследования выступает разработка теоретических положений и практических рекомендаций по формированию действенных механизмов антикризисного управления организациями сферы услуг. Новизна исследования представлена предлагаемым в статье подходом к формированию механизма антикризисного управления, отличающимся акцентом на разноплановую оценку антикризисной устойчивости пред-

приятия, которая будет учитывать взаимосвязь и стратегических, и организационных, и ресурсных факторов. При использовании такого подхода получится не только диагностировать текущую фазу кризиса, но и заранее формировать адаптивные управленческие решения с опорой на риск-ориентированные инструменты с цифровой аналитикой и развитие компетенций персонала. Соответственно, практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного механизма при проектировании корпоративных антикризисных программ, чтобы настраивать системы мониторинга и раннего предупреждения и быть вовремя осведомленным для последующего совершенствования регулирующих и методических материалов в сфере предпринимательского сектора.

Методы

Методологическую основу исследования составляют системный подход, позволяющий рассматривать антикризисное управление как целостный комплекс взаимосвязанных элементов, а также сравнительно-аналитический метод, применявшийся при сопоставлении существующих концепций управления кризисными ситуациями. В работе использованы приемы теоретического анализа и синтеза: изучение научной литературы по проблематике кризисов и антикризисного управления, классификация подходов, обобщение ключевых позиций. Для обеспечения практической значимости выводов привлекались данные открытых отраслевых источников, позволяющие верифицировать теоретические конструкции на актуальном эмпирическом материале.

Результаты

В современных хозяйственных условиях предприятия испытывают давление со стороны макроэкономической нестабильности и геополитической неопределенности, которые коренным образом влияют на логику бизнес-развития. Именно это обстоятельство актуализирует разработку действенных инструментов прогнозирования рисков и превентивного реагирования на зарождающиеся угрозы. Компании вынуждены непрерывно пересматривать свои подходы к предупреждению кризис-

ных ситуаций и формированию позитивных выходов из них.

В академической среде до сих пор не сложилось единого определения кризиса применительно к организациям. Одни исследователи подчеркивают многомерность и полиморфизм данного явления: кризис существует во множестве форм, и каждая конкретная ситуация требует самостоятельного концептуального осмысления. Другие акцентируют внимание на дефиците систематизированных теоретических инструментов, пригодных для практического применения в условиях многообразия кризисных форм. Несмотря на отсутствие консенсуса в определениях, исследователи сходятся в одном: кризис воспринимается двояко – и как существенная угроза, и как возможность для качественного обновления.

Анализ накопленного научного задела позволяет заключить, что кризис представляет собой прежде всего состояние нарушенного равновесия, напрямую детерминированного реализацией рисков финансовой устойчивости. Именно финансовые показатели служат индикатором текущего уровня стабильности и определяют, располагает ли предприятие достаточным ресурсным потенциалом, чтобы воспринимать кризисную ситуацию не как угрозу, а как точку приложения управленческих усилий.

Содержательную основу антикризисного управления составляет последовательная реализация трех взаимосвязанных задач: своевременная идентификация и предупреждение надвигающегося кризиса; сокращение потерь от неизбежного кризисного воздействия; выход из состояния кризиса с минимальными долгосрочными последствиями [9].

На этапе идентификации и предупреждения продуктивно задействуются стратегические и системные подходы, позволяющие выявлять общие закономерности, типичные симптомы и ранние сигналы неблагополучия. Этапы минимизации ущерба и преодоления кризисных явлений, напротив, требуют применения специализированных, узконаправленных методов, выбор которых определяется профилем бизнеса, его финансовым положением, а также характером угроз и возможностей, сопряженных с конкретной кризисной ситуацией.

Концептуальное основание антикризисного управления строится на нескольких ключевых тезисах:

- ◆ управление в кризисных условиях предполагает задействование специализированных компетенций, нетиповых инструментов и нестандартных управленческих приемов, отличных от применяемых в стабильных условиях хозяйствования;

- ◆ к кризисным ситуациям необходимо готовиться заблаговременно: большинство кризисов поддается раннему распознаванию при наличии должного мониторинга;

- ◆ последовательное и своевременное выстраивание системы организационного управления позволяет существенно снизить как вероятность наступления кризиса, так и масштаб его последствий.

Обсуждение

На основании наблюдений и учитывая материал научных публикаций, можно прийти к выводу, что механизм антикризисного управления представляет собой интегрированную совокупность инструментов, задействуемых на всех трех описанных этапах – в целях обнаружения, ограничения и нейтрализации кризисных явлений. Его реализация осуществляется как в экономическом, так и в правовом измерении. В экономическом аспекте механизм охватывает методы комплексной оценки деятельности организации, инструменты стратегического и операционного планирования, маркетинговые технологии, а также практики управления персоналом. В правовом аспекте он включает процедуры внешнего наблюдения, заключение мировых соглашений и применение реабилитационных механизмов [4].

Обязательным элементом антикризисного управления выступает экономическая безопасность организации, означающая защищенность всей совокупности ее ресурсов от внешних и внутренних угроз.

Стратегии антикризисного управления представляют собой комплекс мер по оптимизации бизнес-процессов в условиях ослабления организации, отраслевого спада или иных кризисных обстоятельств. Они охватывают конкретные действия в сфере управления финансами, производственными процессами и

трудовыми ресурсами, а также предусматривают правовые меры по минимизации рисков несостоятельности и формированию благоприятного режима хозяйственной деятельности.

Принципиальное требование к антикризисным стратегиям – их соответствие актуальным тенденциям рынка, отрасли и динамике условий функционирования предприятия. Даже изначально позитивные преобразования способны спровоцировать кризис, если управленческие стратегии не были своевременно скорректированы. Поэтому необходимо заблаговременно анализировать каждую значимую ситуацию, просчитывая возможные сценарии развития событий, а также сопряженные с ними угрозы, возможности и последствия.

Детерминанты кризисных ситуаций принято подразделять на внешние и внутренние. Внешние факторы – политическая конъюнктура, макроэкономическая динамика – не подконтрольны самой организации. Внутренние детерминанты обусловлены результатами ее собственной деятельности: сбытовой политикой, структурой финансирования, технологическим уровнем, качеством партнерских связей [8].

Ключевой вывод состоит в том, что внешние и внутренние факторы никогда не действуют изолированно: влияние одних усиливает воздействие других. Поэтому компании жизненно важно отслеживать динамику внешних изменений и гибко трансформировать внутренние процессы в ответ на эти изменения. Итоговая конфигурация стратегии антикризисного управления определяется сочетанием корпоративных целей, располагаемых ресурсов и условий среды, в которой функционирует предприятие [10].

Специфической характеристикой антикризисного управления является повышенный уровень риска, пронизывающего все управленческие решения в условиях нестабильности. Риски принято классифицировать по масштабу охвата: на макроуровне – угрозы для экономики государства в целом; на мезоуровне – риски, затрагивающие отдельную отрасль или регион; на микроуровне – угрозы, касающиеся отдельной организации [2].

По характеру возможного ущерба риски дифференцируются на три группы:

- ◆ репутационные – связанные с утратой доверия стейкхолдеров и ухудшением имиджа предприятия;

- ◆ имущественные – обусловленные угрозой потери объектов недвижимости, производственных активов и других материальных ценностей;

- ◆ финансовые – непосредственно влекущие снижение доходности и ухудшение платежеспособности.

Область управления рисками пока не обрела единой методологической системности: в ней сосуществует множество конкурирующих подходов. Тем не менее все они разделяют ряд безусловных принципов: отношение к любому риску – независимо от его природы, масштаба и вероятных последствий – должно носить систематический и непрерывный характер; принимаемые меры реагирования обязаны опираться на верифицированную, достаточную и надежную информацию; прогнозирование и оценка рисков должны учитывать всю совокупность внешних и внутренних факторов в их взаимной обусловленности.

Важнейшим целевым ориентиром системы антикризисного управления являются формирование и поддержание антикризисной устойчивости – способности предприятия сохранять экономическое равновесие под воздействием дестабилизирующих сил. Ключевой индикатор устойчивости – уровень давления, который организация способна выдержать без нарушения своего хозяйственного баланса [11].

Достижение оптимального уровня устойчивости требует проактивной позиции: необходимо заблаговременно выявить наиболее уязвимый участок хозяйственной деятельности – тот, который быстрее всего утрачивает равновесие при кризисном воздействии. Для этого применяется системный анализ всех функциональных областей. В первую очередь оценивается финансовое состояние как ключевой индикатор общей жизнеспособности. Затем изучаются правовая база и нормативное поле, в котором функционирует организация, выявляются риски законодательных изменений. Не менее существенна степень освоения современных технологических решений: внедрение передовых цифровых инструментов позволяет

не только ускорить производственные процессы, но и значительно повысить качество аналитики. Игнорирование технологических инноваций создает реальную угрозу утраты конкурентных позиций. Наконец, принципиальное значение приобретает качество кадрового состава: персонал должен обладать профессиональными компетенциями в конкретной сфере деятельности, демонстрировать целевую ориентацию и высокую вовлеченность. Особая ответственность лежит на руководящих работниках, поскольку именно от их управленческих решений в наибольшей мере зависит траектория преодоления кризисной ситуации.

Заключение

Нестабильность экономической и геополитической обстановки в современном мире обуславливает потребность в непрерывном совершенствовании механизмов антикризисного управления. Высокая вариативность кризисных явлений исключает унификацию

подходов к борьбе с ними: инструментарий противодействия должен быть столь же многообразным, сколь многообразны формы самих кризисов, и обладать достаточной гибкостью для адаптации к специфике конкретной внешней и внутренней среды. При всем разнообразии исследовательских позиций один тезис остается неоспоримым: кризис одновременно представляет собой серьезную угрозу для организации и пространство для маневра, открывающее перспективы качественного развития.

Антикризисное управление не должно сводиться к разовым реактивным мерам – оно призвано стать непрерывным и системным процессом. Способность организации прогнозировать кризисные ситуации и заблаговременно формировать сценарии реагирования на их развитие является одним из ключевых факторов долгосрочной стабилизации и устойчивого роста бизнеса в условиях современной экономики.

Список источников

1. Капелюшников Р.И. Искусственный интеллект и проблема сингулярности в экономике : препринт WP3/2025/01 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Электрон. текст. дан. (711 Кб). Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. 67 с. (Серия WP3 «Проблемы рынка труда»).
2. Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2001. 22 с.
3. Гладков И.В. Стратегия моделирования антикризисных решений на основе риск-ориентированного подхода // Путеводитель предпринимателя. 2014. № 22. С. 27–33.
4. Зуб А.Т., Кузьмин С.С., Лю Ю. Кризис как процесс организационной дезадаптации: пути преодоления // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 51–56.
5. Зорин Д.С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием // Транспортное дело России. 2011. № 9. С. 83–84.
6. Исаев В.М. Содержание основных этапов политики антикризисного управления // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 13. С. 165–170.
7. Кондратьева К.В. Механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2017. 23 с.
8. Буранова Е.А. Современная концептуальная модель реактивного институционального антикризисного управления предприятием // Управление общественными и экономическими системами. 2023. № 3 (35). С. 22–29.
9. Корягин Н.Д. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2026. 396 с.
10. Prokopowicz D. Crises in the environment of business entities and crisis management // International Journal of New Economics and Social Sciences. 2023. No. 18 (2). Pp. 209–232. doi:10.5604/01.3001.0054.3061.
11. Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.

References

1. Kapelyushnikov R.I. Artificial intelligence and the problem of singularity in economics : preprint WP3/2025/01 / National Research University "Higher School of Economics". Electronic text data (711 KB). Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics, 2025. 67 p. (WP3 series "Labor Market Problems").
2. Dvedenidova S.A. Diagnostics in crisis management: abstract of dissertation ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Moscow, 2001. 22 p.
3. Gladkov I.V. Strategy of modeling anti-crisis decisions based on a risk-oriented approach // Guide for the entrepreneur. 2014. No. 22. Pp. 27–33.
4. Zub A.T., Kuzmin S.S., Lyu Yu. Crisis as a process of organizational maladaptation: ways of overcoming // Innovations and investments. 2021. No. 5. Pp. 51–56.
5. Zorin D.S. Problems of crisis management in an industrial enterprise // Transport Business of Russia. 2011. No. 9. Pp. 83–84.
6. Isaev V.M. The content of the main stages of the policy of anti-crisis management // Bulletin of Orenburg State University. 2012. No. 13. Pp. 165–170.
7. Kondratyeva K.V. The mechanism of advanced enterprise development management in the conditions of organizational crisis : abstract of dissertation ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Yekaterinburg, 2017. 23 p.
8. Buranova E.A. Modern conceptual model of reactive institutional crisis management of the enterprise // Management of public and economic systems. 2023. No. 3 (35). Pp. 22–29.
9. Koryagin N.D. Anti-crisis management : textbook and workshop for universities. 2nd ed., revised and expanded. Moscow : Yurayt, 2026. 396 p.
10. Prokopowicz D. Crises in the environment of business entities and crisis management // International Journal of New Economics and Social Sciences. 2023. No. 18 (2). Pp. 209–232. doi:10.5604/01.3001.0054.3061.
11. Adizes I.K. How to overcome management crises. Diagnostics and solution of management problems. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 320 p.

Информация об авторах

А.А. Мартусенко – аспирант Самарского государственного экономического университета;
Е.П. Трошина – кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

A.A. Martusenko – postgraduate student of the Samara State University of Economics;
E.P. Troshina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Institute of Management of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 02.03.2026; одобрена после рецензирования 21.03.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 02.03.2026; approved after reviewing 21.03.2026; accepted for publication 13.05.2026.