

А. Д. Бессмертных^{1✉}, А. А. Долганов²

Систематизация методов антикризисного управления

¹Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН,
г. Новосибирск, Российская Федерация

²Новосибирский государственный университет, г. Новосибирск, Российская Федерация
e-mail: a.bessmertnykh1@g.nsu.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты систематизации методов антикризисного управления в организации. Актуальность темы обосновывается в контексте нестабильной внешней среды и возрастающих финансовых, операционных и рыночных рисков. Анализируются существующие подходы к классификации методов антикризисного управления, представленные в российской научной литературе. Выявлено, что большинство из них основаны на одном критерии и не образуют интегрированной практико-ориентированной системы. В статье предлагается многокритериальный подход к систематизации методов антикризисного управления по стадии кризиса, функциональной ориентации, характеру воздействия, источнику ресурсов и степени радикальности. Дополнительно отмечается, что необходимость такой систематизации поддерживается нормативно-правовой базой антикризисного управления и методологически коррелирует с принципом адаптации управления, используемым в проектном менеджменте. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного подхода при разработке антикризисных программ и выборе управленческих решений.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, методы антикризисного управления, классификация, реструктуризация, финансовое оздоровление

A. D. Bessmertnykh^{1✉}, A. A. Dolganov²

Systematization of crisis management methods

¹Institute of Economics and Industrial Engineering, SB RAS, Novosibirsk, Russian Federation

²Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation
e-mail: a.bessmertnykh1@g.nsu.ru

Abstract. This article examines the theoretical and applied aspects of systematizing crisis management methods within an organization. The relevance of the topic is justified in the context of an unstable external environment and increasing financial, operational, and market risks. Existing approaches to the classification of crisis management methods presented in Russian academic literature are analyzed. It is revealed that most of them are based on a single criterion and do not form an integrated, practice-oriented system. The article proposes a multi-criteria approach to the systematization of crisis management methods according to the stage of the crisis, functional orientation, nature of impact, source of resources, and degree of radicality. Additionally, it is noted that the need for such systematization is supported by the legal and regulatory framework of crisis management and methodologically correlates with the principle of management adaptation used in project management. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approach when developing crisis management programs and selecting managerial decisions.

Keywords: crisis management, crisis, crisis management methods, classification, restructuring, financial recovery

Введение

Современные организации функционируют в условиях нестабильности внешней среды, высокой неопределенности и растущего конкурентного давления. На их устойчивость влияют макроэкономические колебания, инфляционные процессы, снижение спроса, рост издержек, сбои в цепочках поставок, изменения в законодательстве, а также внутренние управленческие и финансовые проблемы. В результате возрастает вероятность кризисных ситуаций, требующих своевременных и научно обоснованных управленческих мер.

В этих условиях антикризисное управление приобретает особое значение. Его можно рассматривать как систему мер, направленных на предотвращение кризисов, выявление ранних предупреждающих признаков, локализацию негативных последствий и восстановление организационной стабильности [1]. Однако эффективность антикризисного управления во многом зависит от того, насколько разумно выбраны методы антикризисного вмешательства.

Проблема заключается в том, что в научной литературе методы антикризисного управления представлены фрагментарно. Некоторые авторы рассматривают их в основном через призму финансового восстановления, другие – как совокупность организационных и управленческих решений, а третьи – как инструменты, связанные с определенными этапами развития кризиса. Это затрудняет формирование единой практико-ориентированной системы.

Цель статьи – обобщить существующие подходы к классификации методов антикризисного управления и предложить их комплексную систематизацию.

Степень изученности проблемы

Проблемы антикризисного управления широко освещены как в российской, так и в зарубежной научной литературе. Значительный вклад в развитие теоретических основ антикризисного управления внесли Е. М. Коротков, А. Т. Зуб, А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, И. А. Бланк и другие исследователи.

Так, Е. М. Коротков рассматривает антикризисное управление как особую систему, используемую в кризисных условиях, фокусируясь на стадиях кризисных процессов и необходимости своевременного управленческого реагирования [2]. А. Т. Зуб изучает антикризисное управление в основном с точки зрения организационно-управленческих решений, направленных на стабилизацию деятельности организации [3]. В работах А. Г. Грязновой и М. А. Федотовой особое внимание уделяется финансовому восстановлению, санации и реструктуризации [4]. И. А. Бланк фокусируется на механизмах финансовой стабилизации предприятия [5].

Несмотря на значительный объем исследований, анализ научной литературы показывает, что существующие классификации методов антикризисного управления преимущественно основаны на одном критерии. В результате они отражают лишь отдельные аспекты кризисного управления и не дают целостного

представления о выборе метода в зависимости от реальной управленческой ситуации.

Существующие подходы обобщены в табл. 1.

Таблица 1. Основные подходы к классификации методов антикризисного управления

Автор/ подход	Основа классификации	Содержание подхода	Ограничения
Э. М. Коротков	Стадии кризиса и управленческие меры	Методы рассматриваются в логике предупреждения, стабилизации и преодоления кризиса	Недостаточная детализация конкретных групп методов
А. Т. Зуб	Организационно-управленческий подход	Акцент на управленческих решениях, структуре и реакции организации	Недостаточно учтены финансовые и рыночные инструменты
А. Г. Грязнова, М. А. Федотова	Финансовое оздоровление	Санация, реструктуризация, восстановление платежеспособности	Преобладание финансового аспекта
И. А. Бланк	Финансовая стабилизация предприятия	Методы сгруппированы вокруг ликвидности, капитала и денежных потоков	Не охвачены в полной мере кадровые, маркетинговые и стратегические меры
Современные статьи	Функциональные, временные и содержательные классификации	Методы делятся на финансовые, организационные, кадровые, превентивные, реактивные и др.	Отсутствует единый многокритериальный подход

Источник: составлено автором на основе обзора литературы

Таким образом, степень изученности данной темы можно оценить как достаточно высокую; однако проблема комплексной систематизации методов антикризисного управления остается актуальной.

Нормативно-методологические основы антикризисного управления

Антикризисное управление осуществляется не только в рамках управленческой логики, но и в специфической правовой и нормативной среде. К ключевым документам, имеющим отношение к этой области, относятся Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)», Трудовой кодекс Российской Федерации, Налоговый кодекс Российской Федерации и Федеральный закон № 402-ФЗ от 6 декабря 2011 г. «О бухгалтерском учете» [6, 7].

Эти документы регулируют договорные обязательства, процедуры банкротства, меры финансового оздоровления, кадровые решения, налоговые обязательства и требования к финансовой отчетности [8]. Таким образом, выбор антикризисных методов определяется не только типом кризиса, но и правовыми ограничениями, в рамках которых функционирует организация.

Методологически необходимость многокритериальной систематизации методов антикризисного управления может быть обоснована за счет использования опыта управления проектами. В современных стандартах управления проектами, включая ГОСТ Р ISO 21500-2014, ГОСТ Р 54869-2011 и руководство РМВОК, установлен принцип адаптации управления, согласно которому процессы, инструменты и глубина контроля зависят от масштаба, сложности, риска, неопределенности, количества заинтересованных сторон и ресурсных ограничений проекта [9, 10]. Аналогичная логика применима и к антикризисному управлению: не существует универсального набора методов, подходящих для всех кризисных ситуаций; поэтому необходима их систематизация на основе нескольких взаимосвязанных критериев.

Авторская систематизация методов антикризисного управления

Для преодоления фрагментации существующих подходов целесообразно классифицировать методы антикризисного управления одновременно по нескольким критериям.

Во-первых, методы могут быть систематизированы по стадии кризиса: превентивные методы – мониторинг рисков, финансовая диагностика, аудит затрат, бюджетный контроль; методы стабилизации – управление ликвидностью, снижение затрат, оптимизация запасов, управление дебиторской задолженностью; методы восстановления – реструктуризация бизнеса, пересмотр продуктовой стратегии, реинжиниринг процессов, диверсификация; посткризисные методы – создание резервов, внедрение системы контроля, институционализация антикризисного регулирования.

Во-вторых, методы следует различать по функциональной ориентации: финансовая; организационно-управленческая; производственная и оперативная; маркетинговая; кадровая; стратегическая; правовая.

В-третьих, возможна классификация по характеру воздействия, в рамках которой могут быть выделены оперативные, тактические и стратегические методы.

В-четвертых, методы можно разделить по источнику ресурсов: внутренние методы, основанные на мобилизации собственных резервов организации; внешние методы, включающие кредиторов, инвесторов, консультантов или судебные процедуры.

В-пятых, важным критерием является степень радикализма: мягкие меры – диагностика, корректировка бюджета, усиление контроля; умеренные меры – реорганизация подразделений, изменения в системах мотивации, сокращение затрат; и радикальные меры – продажа активов, глубокая реструктуризация, трансформация бизнес-модели, процедуры банкротства.

Преимущество такого подхода заключается в том, что он позволяет выбирать методы антикризисного управления, учитывая сразу несколько параметров: глубину кризиса, его функциональную природу, имеющиеся ресурсы и приемлемый масштаб трансформации. Это повышает обоснованность управленческих решений и делает антикризисные программы более адаптивными.

Практическая значимость предлагаемого подхода

Практическая ценность многокритериальной систематизации заключается в возможности ее применения при диагностике кризисного состояния организации и формировании антикризисной программы. Например, на ранней стадии финансового кризиса целесообразно использовать превентивные и стабилизирующие финансовые методы: анализ ликвидности, управление денежными потоками, контроль дебиторской задолженности и ограничение расходов. В острой фазе кризиса более актуальными становятся умеренные и радикальные меры: реструктуризация долга, продажа непрофильных активов, изменения в организационной структуре и снижение постоянных издержек.

Если кризис носит рыночный характер, приоритет отдается маркетинговым и стратегическим методам: изменения ценовой политики, корректировка ассортимента продукции, развитие новых каналов сбыта и выход на новые сегменты рынка. В условиях управленческого кризиса ключевую роль играют организационно-управленческие и кадровые методы, направленные на повышение прозрачности управления, усиление контроля и формирование антикризисной команды.

Таким образом, предложенная систематизация может быть использована в качестве практического инструмента для выбора методов антикризисного управления в зависимости от конкретной ситуации.

Благодарности

Работа выполнена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Методология и методика разработки и обоснования приоритетов инвестиционной, кредитно-денежной и фискальной политики структурной трансформации российской экономики в новых геополитических условиях» № 126020516495-3

Заключение

Проведенный анализ показал, что проблема систематизации методов антикризисного управления остается научно и практически актуальной. Несмотря на значительную степень развития темы, существующие классификации методов в основном носят однокритериальный характер и не образуют единой системы, удобной для практического применения.

В статье обосновывается необходимость многокритериального подхода к классификации методов антикризисного управления. Предлагается систематизировать методы по стадии кризиса, функциональной ориентации, характеру воздействия, источнику ресурсов и степени радикализма. Дополнительно показано, что такой подход соответствует правовой и нормативной природе антикризисного

управления и методологически коррелирует с принципом адаптации управления, используемым в проектном менеджменте.

Практическая значимость предложенной систематизации заключается в возможности ее применения при разработке антикризисных программ, диагностике кризисных условий в организациях и повышении обоснованности управленческих решений. Перспективным направлением дальнейших исследований является проверка данной классификации на материалах конкретных предприятий и отраслей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43. – No. 6. – P. 1661-1692.
2. Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М. – 2009. – 620 с.
3. Зуб А.Т. Антикризисное управление организацией: учебное пособие. Москва: Юрайт. – 2020. – 343 с.
4. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Антикризисный менеджмент. Москва: ЭКМОС. – 2018. – 368 с.
5. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Киев: Ника-Центр. – 2003. – 496 с.
6. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 43. Ст. 4190.
7. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 50. Ст. 7344.
8. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. Москва: ИНФРА-М. – 2020. – 208 с.
9. ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Москва: Стандартинформ. – 2012.
10. ГОСТ Р ИСО 21500–2014. Руководство по проектному менеджменту. Москва: Стандартинформ. – 2015.

© А. Д. Бессмертных, А. А. Долганов, 2026