



Высшее училище страхования и финансов - София

АВТОРЕФЕРАТ

**для защиты диссертационной работы
на соискание ученой степени "Доктор наук"
в профессиональном направлении 3.8. Экономика**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ СЕКТОРЕ
В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Гражина Кацицка

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ		3
1	Актуальность темы исследования	3
2	Цель и задачи исследования	5
3	Объект и предмет исследования	5
4	Гипотеза	6
5	Методы исследования	6
6	Научная новизна результатов исследования	6
7	Практическая значимость исследования	9
II. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИССЕРТАЦИИ		12
III. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ		12
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ КРИЗИСА И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ		12
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ СЕКТОРЕ		19
ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ СЕКТОРЕ		28
ГЛАВА 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ СЕКТОРЕ		40
ГЛАВА 5. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ СЕКТОРЕ		45
IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ		48

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Актуальность темы исследования. Современная экономика переживает период значительных трансформаций, вызванных процессами глобализации, цифровой революцией и нестабильностью внешней среды. Эти изменения существенно усиливают уровень неопределенности, что особенно критично для предпринимательского сектора, который играет важнейшую роль в создании рабочих мест, развитии инноваций и поддержании экономической устойчивости. Предпринимательский сектор является основным элементом, который обеспечивает функционирование рыночной экономики и ее устойчивое развитие. Однако данные изменения также делают предприятия более уязвимыми к кризисным явлениям, требуя применения современных подходов к антикризисному управлению.

Именно наличие существующих и потенциальных рисков в хозяйственной деятельности предприятия, связанных с обозначенными изменениями и рядом других социально-экономических и политических трансформаций, обуславливает необходимость формирования адекватных методов и приемов реагирования в кризисные периоды функционирования рыночной экономики, которые выступают основополагающими создания эффективной системы антикризисного управления, обеспечивающей экономическую безопасность данных субъектов в процессе обеспечения воспроизводства. Среди ключевых вызовов, которые испытывают предпринимательские структуры, можно выделить нестабильность финансовых рынков, изменения законодательных норм, колебания спроса и предложения, а также рост экономической конкуренции.

Учитывая важность предпринимательского сектора для устойчивого развития экономики, особое внимание следует уделить разработке подходов, направленных на повышение его адаптивности к современным вызовам. В этом контексте ключевую роль играет антикризисное управление, которое представляет собой комплекс мероприятий, нацеленных на предотвращение, минимизацию и преодоление последствий кризисных ситуаций. Эффективное антикризисное управление становится неотъемлемой частью стратегии развития предприятий, способствуя укреплению их конкурентных позиций и устойчивости на рынке. Однако, недостаточное понимание социально-экономической сущности кризисов и их влияния на возникновение дестабилизационных процессов в экономике ограничивает эффективность антикризисного управления, способного обеспечить основу для формирования устойчивой и адаптивной социально-экономической системы на различных уровнях её иерархии (макро-, мезо- или микроуровне).

Анализ последних исследований и публикаций по изучению очерченных вопросов, указанных выше, позволяет определить широкоаспектность научных точек зрения по обоснованию природы и причин экономического кризиса, решения проблемы

возникновения кризисных явлений в экономике, устранения негативных последствий дестабилизационных процессов, вызванных их действием, и утверждать о глобальном подходе в масштабах мировой науки к формированию действенной антикризисной политики. Наряду с ведущими учеными, которые определили базовые принципы и методы функционирования антикризисного управления и внесли важный вклад в исследование проблемы, такими как Дж. М. Кейнс, П. Кругман, Р. Шиллер, М. Кондратьев, Х. Мински, Д. Сакс, Б. Бернанке, К. Райнхарт, К. Рогов, Т. Фридман, Ф. Хайек, Х. Минцберг, П. Самуэльсон, Й. Шумпетер и другие, освещением указанных вопросов занимались Собкевич А.В., Шевченко А.В., Русан В.М., Мазнев Г.Е., Заика С.А., Гридин А.В., Высоцкая М.П. и ряд других ученых. В то же время, несмотря на значительное количество научных работ, посвященных теоретическим аспектам возникновения кризисов и преодоления их последствий в экономике, недостаточно освещены вопросы проведения анализа теорий кризисных явлений и развития кризисологических исследований, что не позволяет в полной мере внедрять эффективную систему антикризисного управления и, таким образом, актуализирует их исследования.

Актуальность исследования также обусловлена необходимостью учета глобальных трендов, таких как цифровизация бизнеса, автоматизация процессов и развитие искусственного интеллекта, которые одновременно открывают новые возможности для предпринимателей и создают дополнительные риски. Так, внедрение цифровых технологий позволяет ускорить процесс принятия решений, улучшить качество управления и снизить операционные издержки. Однако недостаточная готовность предприятий к цифровой трансформации может привести к ухудшению их конкурентоспособности и увеличению риска утраты позиций на рынке.

Кроме того, важным аспектом является влияние социально-экономических факторов, таких как пандемии, миграционные процессы и изменения в предпочтениях потребителей. Эти факторы формируют необходимость для предпринимательских структур оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды, разрабатывать и внедрять инновационные подходы к формированию и организации системы антикризисного управления, которые позволят минимизировать влияние кризисных явлений на их деятельность.

Антикризисное управление, обладая сложной многофакторной природой, базируется на различных методологиях и инструментах, включая мониторинг, риск-менеджмент, инновации и прогнозирование экономических тенденций. Особенности антикризисного управления связаны с необходимостью принятия мер по предотвращению кризисов, а также разработки эффективных стратегий и механизмов для их преодоления.

2. Цель и задачи исследования

Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений, методологических подходов и методических рекомендаций по формированию и развитию концептуальных основ системы антикризисного управления предпринимательскими структурами в условиях перехода к инновационной экономике с целью предотвращения рисков и минимизации влияния кризисных факторов, негативно воздействующих на устойчивость и операционную эффективность предприятий.

Достижение поставленной цели обусловило решения следующих **задач** исследования:

- исследовать природу и сущность кризисных явлений в экономике, определить их влияние на устойчивость предпринимательских структур.
- провести анализ теорий кризисных явлений и развитие методологических аспектов кризисологических исследований для формирования концептуального аппарата антикризисного управления.
- определить ключевые факторы возникновения кризисных явлений в предпринимательском секторе и усовершенствовать методы их идентификации.
- разработать антикризисные стратегии на основе инновационных моделей бизнеса и сравнительного анализа международного опыта.
- определить основные методы и инструменты реализации эффективного механизма управления рисками в предпринимательском секторе.
- разработать методологические основы оценки эффективности антикризисного управления, включая применение инновационных технологий.
- сформировать концепцию организации системы контроля реализации антикризисных мероприятий и предложить механизмы их адаптации к условиям кризисной экономики.
- разработать подходы и обосновать методы регулирования и стимулирования экономической деятельности предприятий в условиях кризиса с учётом влияния инновационных технологий и оптимизации организационно-экономического механизма управления рисками (ОЭМУР).

3. Объект и предмет исследования

Объектом исследования является система антикризисного управления в предпринимательском секторе.

Предметом исследования выступают концептуальные, теоретико-методологические и методико-практические основы формирования системы антикризисного управления в предпринимательском секторе в условиях рыночной экономики.

4. Гипотеза

Основная (общая) гипотеза: Обоснование параметров системы антикризисного управления в предпринимательском секторе должно осуществляться на основе разработки и внедрения концептуальной модели, интегрирующей инновационные подходы, проактивные стратегии и системный анализ факторов риска. Такая модель позволит минимизировать влияние кризисных явлений, повысить устойчивость предпринимательских структур и обеспечить их адаптацию к условиям нестабильной рыночной экономики.

Первая специальная гипотеза: Повышение эффективности мониторинга и контроля кризисных факторов должно основываться на использовании инновационных методов и подходов, включая цифровизацию и автоматизацию управленческих процессов, что обеспечит оперативное реагирование предпринимательских структур на изменения внешней среды и бизнес-пространства.

Вторая специальная гипотеза: Обеспечение устойчивого функционирования предпринимательских структур в условиях нестабильной экономики должно достигаться путем применения проактивных стратегий управления рисками, основанных на прогнозировании кризисных явлений и адаптации бизнес-процессов, что позволит снизить их уязвимость к изменениям внешней среды и бизнес-пространства.

5. Методы исследования

Исследование опирается на использование комплекса методов, включая:

- Теоретико-эмпирические и аналитические методы для изучения теоретических подходов к антикризисному управлению.
- Экономико-математическое моделирование для оценки влияния кризисных факторов.
- Методы индукции и дедукции, синтеза и анализа.
- Метод идеализации для упрощения сложных систем и процессов.
- Метод абстрагирования для исключения из рассмотрения при выполнении исследования несущественных характеристик объекта.
- Компаративный анализ международного опыта внедрения антикризисных стратегий.
- Методы экспертных оценок для выявления ключевых факторов устойчивости предприятий.

6. Научная новизна результатов исследования

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке концепции антикризисного управления предпринимательскими структурами, обосновании теоретических, методологических и методических подходов к формированию адаптивной

системы реагирования на кризисные ситуации в условиях современных трансформационных процессов бизнес-пространства.

Наиболее важные результаты, конкретизирующие научную новизну и характеризующие отличие полученных результатов от существующих разработок, заключаются в следующем:

впервые:

- проведен анализ теорий кризисных явлений и развития методологических аспектов кризисологических исследований, обоснована актуальность и значимость их применения для определения причин возникновения и последствий кризисных ситуаций, что позволило разработать методику формирования эффективной системы антикризисного управления как основного элемента стратегии противостояния кризисам и их профилактике;
- дано определение категории «кризисные явления в экономике» как динамического процесса, характеризующийся периодами интенсивной экономической нестабильности и неопределенности функционирования предпринимательского сектора, во время которых ключевые экономические показатели значительно отклоняются от нормы или ожидаемого уровня результативности хозяйственной деятельности под влиянием внутренних и внешних факторов формирования бизнес-пространства, инициируя тем самым эволюцию и прогресс в экономике, что стимулирует участников рыночных отношений к адаптации и поиску новых стратегий для выхода на инновационные пути развития в современной экосистеме;
- обоснована необходимость определения приоритетным использования парадигмального подхода как концептуально-методологической основы исследования формирования и развития теоретических аспектов и прикладных основ процессов организации и реализации современного антикризисного управления в предпринимательском секторе, а также методологии диагностики кризисных явлений и прогнозирования тенденций их влияния на возникновение дестабилизационных процессов в экономике;
- разработана концепция изучения кризисов через призму инновационного развития и кризисологических методов, согласно которой содержательные результаты научных исследований кризисных явлений достигаются при использовании концептуальной модели парадигмального инновационного развития и методологии кризисологических исследований;
- разработана комплексная система моделей антикризисного управления предпринимательскими структурами, включающая: *модель систематизации принципов и методических подходов к минимизации риска снижения экономической стабильности*

предпринимательского сектора в условиях современных кризисных явлений; *модель принципов и концептуальных основ системы контроля антикризисного управления предпринимательской деятельностью*, обеспечивающую комплексный подход к анализу и структурированию ключевых аспектов контроля антикризисных мер; *алгоритмическая модель этапов и ожидаемых результатов системы контроля антикризисных мероприятий*, предоставляющую предприятиям структурированный и систематизированный подход к управлению кризисными ситуациями, что позволяет минимизировать операционные и стратегические риски, повышать устойчивость компании и адаптировать стратегию в ответ на изменения внешней среды;

- разработан интегративный подход к формированию антикризисного управления, учитывающий влияние цифровой трансформации и глобализации;
- предложена методика оценки устойчивости предпринимательских структур на основе проактивных стратегий управления.

усовершенствовано:

- уточнено определение «система антикризисного управления», которая на макро- и микроуровне в условиях современной экосистемы способна путем контролинга (мониторинга, оценки, анализа, планирования, контроля и прогнозирования) функционирования бизнес-пространства реализовать эффективный механизм раннего предупреждения об угрозе приближения кризисных явлений, нивелирования возможных последствий активной фазы кризиса и его урегулирования, а также предотвращения кризисных ситуаций в будущем с помощью моделирования аналогичных процессов для обеспечения способности оперативного реагирования на динамические изменения деловой активности предпринимательского сектора и поведения его субъектов в условиях кризисной экономики с целью защиты их экономической безопасности и развития общественного воспроизводства национального хозяйства;

- инструменты мониторинга и управления рисками с учетом современных вызовов экономики;
- методы регулирования и стимулирования экономической деятельности предприятий в условиях кризиса;

получило дальнейшее развитие:

- классифицированы факторы, способствующие возникновению кризисов в предпринимательском секторе, включая макроэкономические, отраслевые, внутрифирменные и финансовые детерминанты, которые могут воздействовать как изолированно, так и в совокупности, формируя комплексные кризисные явления;

- разработана модель использования и внедрения методов и инструментов анализа ключевых факторов, вызывающих кризисы в предпринимательском секторе, где исходными параметрами являются: причинно-следственная связь; взаимосвязь между элементами модели; обозначение предмета, задач и функций каждого элемента модели; пути решения задач. Модель представлена в новом формате и является круговой моделью анализа, основанной на цикле «Причина-Результат-Мера» (ПРМ) и предназначена для разработки соответствующих антикризисных мер и позволяет провести всесторонний анализ этих факторов, разработать эффективные стратегии и меры для их управления. Применима как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне всего предпринимательского сектора и не является статичной, а требует постоянного обновления и адаптации под меняющиеся условия и факторы;

- дополнены принципы и подходы стратегического управления рисками, расширенные за счёт выделения функциональных подгрупп, позволяющих более точно адаптировать механизмы управления в зависимости от специфики кризисной ситуации;
- уточнено определение категории «организационно-экономический механизм управления рисками (ОЭМУР)», включающего комплекс методов, инструментов и процедур, направленных на минимизацию рисков и обеспечение устойчивости предпринимательской деятельности как в стабильных условиях, так и в условиях кризисных явлений. При этом уточнена функциональная роль ОЭМУР, заключающаяся в формировании и реализации комплекса мер, позволяющих предвидеть, оценивать и управлять рисками, влияющими на устойчивость и развитие предприятия, а также обеспечивать его адаптивность к изменениям внешней среды;
- определены ключевые различия между традиционными и инновационными методами антикризисного управления, основанные на сравнительном анализе их функциональной эффективности по основным показателям в контексте модели «действие—результат».

7. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его научных и прикладных результатов в разработке методических рекомендаций и инструментов, направленных на повышение устойчивости предпринимательских структур в условиях экономической нестабильности. Полученные результаты могут быть применены в следующих направлениях:

Государственная политика поддержки предпринимательства: Разработанные рекомендации, основанные на анализе влияния глобализации, цифровой трансформации и изменений внешней среды, могут быть использованы для формирования программ

поддержки предпринимательства на национальном и региональном уровнях, что особенно актуально для повышения устойчивости малого и среднего бизнеса в условиях кризисов.

Корпоративная практика антикризисного управления: Предложенные инструменты антикризисного управления, включая мониторинг, риск-менеджмент и алгоритмические модели контроля, могут быть интегрированы в систему управления предприятиями для повышения их устойчивости, минимизации стратегических и операционных рисков, а также адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Образовательные программы и профессиональная подготовка: Разработанные методики, включающие компаративный анализ международного опыта антикризисного управления и внедрение инновационных стратегий, могут быть использованы в образовательных программах подготовки менеджеров и экономистов. Это позволит будущим специалистам изучать современные подходы к управлению кризисами и эффективно применять их на практике.

Системный анализ факторов кризисных явлений: Разработанная модель «Причина-Результат-Мера» (ПРМ) может быть применена для всестороннего анализа факторов, вызывающих кризисные явления в предпринимательском секторе, а также для формирования адаптивных стратегий и мер по их минимизации. Данная модель универсальна и применима как на уровне отдельных предприятий, так и в масштабах всего предпринимательского сектора.

Цифровизация и инновационные технологии в антикризисном управлении: Представленные концепции и подходы к цифровизации и автоматизации управленческих процессов могут быть использованы для ускорения принятия решений и повышения конкурентоспособности предприятий, особенно в условиях глобализации и цифровой трансформации.

Оптимизация организационно-экономического механизма управления рисками (ОЭМУР): Выводы и рекомендации исследования, связанные с совершенствованием ОЭМУР, могут быть полезны предпринимательским структурам для разработки стратегий раннего предупреждения кризисных ситуаций и повышения адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды.

Регулирование предпринимательской деятельности в кризисных условиях: Рекомендации, основанные на сравнительном анализе факторов, вызывающих кризисные явления, могут быть использованы государственными органами при разработке эффективных механизмов регулирования предпринимательской деятельности в условиях кризиса.

Личный вклад автора заключается в разработке и внедрении научно-обоснованных подходов к антикризисному управлению предпринимательскими структурами, направленных на повышение их устойчивости и адаптивности в условиях экономической нестабильности. В рамках исследования:

- Проведен комплексный анализ существующих подходов к антикризисному управлению, включающий систематизацию традиционных и инновационных методов, выявление их эффективности и адаптацию к условиям современного предпринимательского сектора.
- Разработана концепция интегративной системы антикризисного управления, базирующаяся на сочетании проактивных стратегий, цифровых технологий и системного анализа факторов риска, что позволяет предприятиям минимизировать влияние кризисных явлений и адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Предложены и обоснованы новые модели и алгоритмы управления, включая алгоритмическую модель контроля антикризисных мероприятий и модель «Причина-Результат-Мера» (ПРМ), которые обеспечивают структурированный подход к управлению кризисными ситуациями и повышению устойчивости бизнеса.
- Проведены исследования влияния кризисных факторов, таких как макроэкономические, отраслевые и внутрифирменные, на устойчивость предпринимательских структур, с использованием методов экспертных оценок.
- Разработаны практические рекомендации для предпринимательских структур по внедрению антикризисных стратегий, включая методы оценки устойчивости, механизмы мониторинга и регулирования рисков, а также подходы к цифровизации процессов управления.
- Усовершенствованы существующие методики регулирования и стимулирования предпринимательской деятельности в условиях кризиса, что делает их более применимыми в современной экосистеме бизнеса.

Работа представляет собой значительный вклад в развитие теоретико-методологических основ антикризисного управления, формируя прочную базу для дальнейших научных исследований и разработки практических инструментов в этой области.

Апробация результатов исследования

Основные положения и результаты диссертационной работы рассмотрены и одобрены на научно-практических мероприятиях, а именно: *Ways to improve human resource management tools in the organization. In Theory and practice of management: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference* (г. Луцк, Украина, 24-26 мая 2022 г.); *Organization*

of activities in the tourism business sector of the economy under conditions of destabilization and macroeconomic crisis. In *Proceedings of the XIV International Scientific-Practical Conference “Tourism and Hotel-Restaurant Business in Ukraine: Development Problems and Regulation”* (г. Черкассы, Украина, 23-24 березня 2023 г.); *World experience of state regulation of the tourism industry in macroeconomic crises: projection on Ukraine*. In *Proceedings of the XV International Scientific-Practical Conference “Tourism and Hotel-Restaurant Business in Ukraine: Development Problems and Regulation”* (г. Черкассы, Украина, 28-29 березня 2024 г.); *Adaptation and innovation in the food industry: the path to sustainability of the tourism and hotel and restaurant business in Ukraine in the face of global challenges*. In *Proceedings of the XV International Scientific-Practical Conference “Tourism and Hotel-Restaurant Business in Ukraine: Development Problems and Regulation”* (г. Черкассы, Украина, 28-29 березня 2024 г.); *Crisis management in the context of economic transformation: Strategies and challenges*. In *International Scientific-Practical Conference «Management in private and public sectors as an important element of the functioning of the organization»* (г. Пшеворск, Польша, 20.10.2024 г.).

Научные публикации. В рамках изучения темы диссертации опубликовано 22 научных работ, результаты исследования по которым отображены в диссертационном труде.

II. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИССЕРТАЦИИ

Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, выводов, библиографического списка.

Основное содержание диссертации изложено на 425 страницах текста. Работа содержит 25 таблиц, 6 рисунка и списка использованных источников из 371 наименований.

III. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

В первой главе *«Теоретические основы процессов формирования кризиса и антикризисного управления в экономической среде»* уточнено, что недостаточное понимание социально-экономической сущности кризисов и их влияния на возникновение дестабилизационных процессов в экономике ограничивает эффективность антикризисного управления, способного обеспечить основу для формирования устойчивой и адаптивной социально-экономической системы на различных уровнях её иерархии (макро-, мезо- или микроуровне).

В ходе кризисологических исследований проведено изучение кризиса в контексте его влияния на функционирование экономической системы и её субъектов в предпринимательском секторе экономики. Исходя из данной задачи, кризис рассматривается в рамках экономических процессов.

Анализ научных исследований, который раскрывает широкоаспектность научных точек зрения по обоснованию природы и причин экономического кризиса, решения проблемы возникновения кризисных явлений в экономике, устранения негативных последствий дестабилизационных процессов, вызванных их действием, дает возможность утверждать о глобальном подходе в масштабах мировой науки к формированию действенной антикризисной политики. Однако, несмотря на значительное количество научных работ, посвященных теоретическим аспектам возникновения кризисов и преодоления их последствий в экономике, недостаточно освещены вопросы проведения анализа теорий кризисных явлений и развития кризисологических исследований, что не позволяет в полной мере внедрять эффективную систему антикризисного управления. В связи с этим возникла необходимость проведения анализа теорий кризисных явлений и развития методологических аспектов кризисологических исследований с целью обоснования актуальности и важности применения этих теорий и исследований определения причин возникновения и последствий кризисных ситуаций, для разработки методики формирования эффективной системы антикризисного управления, как основного элемента стратегии противостояния кризисам и их профилактике.

Именно поэтому, в условиях рыночной экономики, характеризующейся динамичностью, многообразием и неопределенностью внешней среды, актуальность изучения теорий экономического кризиса, кризисных явлений и развития кризисологических исследований становится все более очевидной. Ключевой фактор, обуславливающий эту актуальность, - возрастание уровня экономических рисков, связанных с функционированием и развитием предприятий на микроуровне и предпринимательского сектора (региона, государства) на мезо- и макроуровне в условиях современной экосистемы. Кризисологические исследования не ограничиваются только изучением прошлых и текущих кризисов, а также направлены на выявление новых потенциальных угроз и рисков, связанных с новыми экономическими условиями и тенденциями.

Выявлено, что кризисные явления в экономике могут быть определены как критические состояния экономического развития, которые могут существенно подорвать экономическую стабильность и эффективность функционирования социально-экономической системы. Они могут проявляться в виде экономической рецессии, финансового кризиса, дефицита бюджета, гиперинфляции, массовой безработицы и других подобных явлений. Таким образом, кризисные явления проявляют себя в многообразных формах и имеют широкий спектр влияния на экономику, включая экономические, социальные и политические аспекты. Это означает, что кризисы могут вызвать многослойные и многофакторные последствия, что подчеркивает необходимость

применения эффективных методов управления и стратегий для преодоления этих кризисных ситуаций.

Кризисные ситуации и тенденции, проявляющиеся в процессе кризиса, могут иметь долгосрочные последствия для экономики, а их анализ позволяет лучше понять природу кризисов и способы их преодоления. Другими словами, кризис служит важным индикатором и меткой, обозначающей период или состояние, когда происходят значительные негативные изменения, и важно его изучать, чтобы понимать, как он возникает и развивается, какие факторы его вызывают и как на него реагировать.

Обосновано двойственную природу кризиса, в которой проявляется как негативная – наличие риска (ущерба), так и положительная сторона – наличие возможности (решения). Так, кризисные явления играют ключевую роль в возникновении дестабилизационных процессов в экономике, проявляя негативный эффект на ее функционирование и результаты деятельности субъектов предпринимательского сектора. С другой стороны, при определенных обстоятельствах кризисные явления можно рассматривать как переломный момент развития предприятий реального сектора экономики, в промежутке действия которого создается пространство для построения новой модели экономического роста, основанной на оптимизации использования ресурсного, производственного, научно-технологического потенциала отраслей реального сектора, а также структурных изменениях и инновациях, которые должны стать неотъемлемой частью производственных процессов.

Таким образом, кризисы выступают не только как источник угроз, но и как катализатор изменений, стимулирующий пересмотр устоявшихся подходов к управлению и формированию стратегии развития. Важно отметить, что эффективность преодоления кризисных ситуаций и извлечения из них возможностей зависит от своевременности и качества применяемых антикризисных мер, а также готовности субъектов экономики к адаптации в условиях повышенной неопределённости.

В процессе изучения и анализа существующих теорий, концепций, определяющих развитие экономической мысли, доказано что кризисы, несмотря на их уникальные характеристики, демонстрируют общие тенденции. Во-первых, они иллюстрируют роль финансовых институтов и регулирования в создании экономической нестабильности, подчеркивая необходимость эффективного и гибкого финансового регулирования. Во-вторых, они показывают, что кризисы могут иметь долгосрочные последствия, влияя на экономическую политику и общественное мнение долгое время после того, как они произошли. Наконец, они показывают, что кризисы могут служить катализаторами значительных экономических и социальных изменений.

Исходя из этого анализа, мы можем выявить несколько важных аспектов для нашего исследования дестабилизационных процессов в экономике и возможных подходов к формированию эффективной системы антикризисного управления. В частности, необходимо учитывать роль финансовых институтов и регулирования их деятельности в рамках внедрения и развития эффективной антикризисной политики, важность обеспечения социальной справедливости в распределении богатства, а также циклическую природу экономической активности.

Также изучая взгляды различных ученых, можно прийти к выводу, что вопросы причин и механизмов возникновения кризисных явлений в экономике имеют множество подходов и концепций. Так, исследуя вопросы происхождения кризисов, отмечается, что существует множество их гипотез, которые можно свести к основным теориям (моделям): стохастической, циклической, теории кризиса перепроизводства и теории управляемости. Основой этих моделей выступают такие фундаментальные процессы, как случайность, закономерность (цикличность) и волевая причинность.

Поскольку дестабилизация может породить кризисы различной степени глубины и тяжести, особое внимание в экономической литературе уделяется вопросам управления и смягчения последствий кризисов. В целом, подходы к пониманию и управлению кризисными явлениями в экономике разнообразны и включают широкий спектр взглядов - от тех, кто видит кризисы как неизбежное зло, до тех, кто считает их возможностью для роста и инноваций. Различные теории, такие как теория экономических циклов П.А. Самуэльсона, концепция "производственного кризиса" Н. Чомски и "теория плоского мира" Т. Фридмана, предоставляют полезные рамки для понимания и предсказания кризисных явлений. Важность гибкого и адаптивного подхода к управлению, который способен адаптироваться к изменяющимся условиям и реагировать на возникающие кризисы, подчеркнута в работах Х. Минцберга и Дж. Коттера. Роль государственного регулирования и институционального дизайна в предотвращении и решении кризисов подчеркивается в работах Д. Родрика, тогда как важность свободного рынка и конкуренции в обеспечении экономической стабильности освещается в исследованиях Ф. Хайека.

Все эти идеи вместе образуют комплексный подход к изучению кризисных явлений в экономике. Каждый из этих подходов подчеркивает различные аспекты экономической деятельности, от долгосрочных циклов и технологических изменений до роли государственного регулирования и распределения богатства. Они обнаруживают, что нет универсального подхода к предотвращению или решению кризисов. Вместо этого требуется гибкая и адаптивная стратегия, которая может учитывать множественные факторы и условия. Это может включать в себя стратегии, основанные на предотвращении, адаптации

и преодолении кризисов, которые учитывают специфику сектора, макроэкономические тенденции и социально-экономические условия.

Таким образом, полученные результаты в рамках нашего исследования кризисных явлений и дестабилизационных процессов в экономике, позволяют сформировать глубокое и всестороннее понимание причин и последствий кризисных явлений, а также предлагают различные подходы к управлению этими явлениями, учитывая специфику отрасли, рынка, национальной экономики и глобальной экономической системы, подчеркивают важность принятия своевременных и эффективных решений для предотвращения и смягчения последствий кризисов.

Рассматривая социально-экономическую сущность антикризисного управления, которая выражается через регулирование деятельности предприятия или экономики в целом в условиях нестабильности или кризиса, выделено основные функции антикризисного управления, что представляют собой набор задач и активностей, предназначенных для минимизации отрицательного влияния кризиса и восстановления стабильной работы экономики: *диагностика и прогнозирование кризисов* - обнаружение признаков кризиса на ранних стадиях и разработка прогнозов по его развитию; *планирование и разработка антикризисных мероприятий* - определение стратегий и действий, которые позволят предотвратить или снизить воздействие кризиса; *реализация и контроль за исполнением антикризисных мер* - непосредственное внедрение разработанных мероприятий и отслеживание их эффективности; *адаптация и корректировка стратегий* - изменение стратегий и мер в ответ на изменяющуюся ситуацию.

Следовательно, социально-экономическая сущность и особенности антикризисного управления составляют основу для разработки и применения эффективных мер по предупреждению, прогнозированию и преодолению кризисных явлений в экономике.

На основании анализа результатов научных исследований в сфере антикризисного управления выделено основные его особенности, которые включают: *непрерывность*: антикризисное управление - это постоянный процесс, который включает мониторинг, предотвращение и устранение потенциальных кризисов; *проактивность*: антикризисное управление требует превентивного подхода, включающего предсказание (прогнозирование) потенциальных кризисных ситуаций и принятие мер для их предотвращения или минимизации путем раннего планирование соответствующих реакций; *реактивность*: включает быструю реакцию на возникший кризис, быстрое принятие решений и мобилизацию ресурсов; *гибкость (адаптивность)*: в рамках антикризисного управления важно быть готовым к быстрой адаптации и изменениям, поскольку экономические условия и ситуация на рынке могут быстро изменяться. Данная особенность относится к способности

организации подстраиваться под изменяющиеся обстоятельства и ситуации, а также учиться на своем опыте; *интегративность*: антикризисное управление требует координации всех уровней организации, включая финансы, операции, маркетинг и управление персоналом, для эффективного решения кризисных ситуаций; *коммуникативность*: включает в себя прозрачное и открытое общение со всеми заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов, инвесторов и общественность; *риск-ориентированность*: антикризисное управление подразумевает не только идентификацию и управление рисками, но и разработку стратегий, которые учитывают возможные последствия рисков для организации.

Функциональные особенности антикризисного управления могут быть дополнительно иллюстрированы через различные функциональные области. Однако, несмотря на разнообразие этих областей, существуют определенные ключевые функции, которые являются общими для всех организаций, независимо от их размера и отрасли. Эти функции включают риск-менеджмент, стратегическое планирование, внутренний и внешний аудит, бюджетирование и контроль, мониторинг и оценка производительности.

Таким образом, антикризисное управление, с одной стороны, служит для предотвращения, обнаружения и преодоления кризисов, с другой стороны, оно включает в себя меры, направленные на укрепление устойчивости предприятия в целом, сокращение уязвимостей и управление рисками.

К основным инструментам реализации эффективного механизма для развития адекватной системы антикризисного управления относятся:

- *на макроуровне*: 1) *государственная поддержка бизнеса*, которая может выражаться в форме финансовых субсидий, налоговых льгот, льготных кредитов и т.д. (помогает предприятиям сохранить свою конкурентоспособность и продолжать свою деятельность в периоды экономического кризиса), а также упрощение административных разрешающих процедур при ведении предпринимательства (его регистрации, лицензировании и т.п.) как минимум на период вхождения экономики в кризис и выхода из него; 2) *регулирование финансовой деятельности бизнес-сектора* посредством усиления контроля за платежеспособностью и финансовой устойчивостью его субъектов, а также защиты прав инвесторов; 3) *создание благоприятной для бизнеса правовой среды* (необходимо улучшать качество и эффективность правовой системы, а также обеспечивать стабильность политической ситуации, бороться с коррупцией и организованной экономической преступностью); 4) *регулирование рынка труда* (позволяет снизить уровень безработицы и сохранить рабочие места в периоды экономического спада, предпринимать меры для улучшения квалификации и повышения уровня профессиональной подготовки

работников, обеспечивая оперативное реагирование на сигналы рынка труда в дефиците трудовых ресурсов с необходимой квалификацией для целевых сегментов бизнеса, в которых кризисный и посткризисный периоды не затронули их экономическую деятельность); 5) *внешнеэкономическая политика* (использование торговых и экономических отношений с другими странами для поддержания экономической стабильности и развития как в целом предпринимательского сектора, так и деятельности специфических и социально значимых для национальной экономики его представителей в период кризиса государство может использовать международные связи для получения финансовой помощи или расширения экспортных возможностей для ряда сфер национальных бизнес структур); 6) *антикризисная инновационная политика*, включающая комплекс мер, направленных на стимулирование и развитие инновационной деятельности в предпринимательском секторе: поддержка инноваций (финансовая помощь от государства или привлечение инвесторов, организация конкурсов и грантов для инновационных проектов); развитие научно-технической базы (поддержка научных исследований и разработок, создание научных центров и лабораторий); развитие инфраструктуры для инноваций (создание технопарков, бизнес-инкубаторов и других организаций, которые помогают инновационным компаниям и стартапам начать свой бизнес); содействие коммерциализации и продвижению инновационных продуктов и услуг (маркетинговые и рекламные мероприятия, организация выставок и конференций, привлечение партнеров и клиентов); регулирование инновационной деятельности (принятие законов и нормативных актов, которые регулируют инновационную деятельность и т.п.); 7) *интернационализация научно-исследовательской деятельности профильных институтов* по изучению социально-экономических процессов в предпринимательском секторе и их влияния на поведение и деловую активность предприятий в условиях кризиса и в посткризисные периоды: сотрудничество с зарубежными исследовательскими центрами и университетами в области изучения социально-экономических процессов и поведения предприятий в условиях кризиса и посткризисных периодов (например, обмен опытом, проведение совместных исследований и публикаций); развитие международных проектов и программ, направленных на изучение объекта исследования (например, гранты, конкурсы и стипендии для международных исследователей);

- *на микроуровне*: 1) *разработка маркетинговой антикризисной политики*; 2) *диагностика финансового состояния и оценка потенциальных возможностей*: анализ рисков и проблем; разработка стратегии антикризисного управления; реализация мер по антикризисному управлению; мониторинг и корректировка; 3) *коррекция системы управления предприятием в условиях кризиса*: определение приоритетных направлений

коррекции системы управления; разработка и внедрение мер по коррекции системы управления; оценка эффективности коррекции системы управления; мониторинг и адаптация; 4) *антикризисный реинжиниринг*: анализ текущих бизнес-процессов (оценка эффективности, определение проблемных зон, выявление неэффективных и избыточных действий); разработка новых бизнес-процессов (определение оптимальных процессов для достижения поставленных целей, установление новых стандартов, проведение моделирования и тестирования новых процессов); определение и внедрение новых технологий (использование новых технологий и инструментов для оптимизации бизнес-процессов, автоматизации рутинных операций, снижения издержек); реорганизация предприятия (изменение структуры предприятия, сокращение издержек, перераспределение ролей и ответственности, установление новых процессов управления и контроля); изменение организационной культуры предприятия (создание новой корпоративной культуры, ориентированной на достижение высоких результатов, сокращение бюрократии, развитие инновационной среды); мониторинг и анализ результатов (контроль и оценка эффективности новых процессов, корректировка при необходимости, анализ финансовых показателей и оценка результатов деятельности предприятия).

Таким образом, эффективный механизм и адекватная система антикризисного управления включает в себя ряд мероприятий, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, укрепление финансовой устойчивости и адаптацию к условиям экономического кризиса. Комбинирование и правильное использование этих инструментов позволяет обеспечить стабильность и успешное развитие предприятий как субъектов предпринимательского сектора национальной экономики.

Во второй главе ***«Проблемы регулирования экономической деятельности предприятий в условиях кризиса и развития системы антикризисного управления в предпринимательском секторе»*** рассмотрены основные параметры функционирования предпринимательского сектора, его значимость и роль в экономическом росте и развитии в условиях рыночной системы. К данным параметрам относятся:

создание богатства: предприниматели вносят вклад в повышение ВВП через создание новых бизнесов и увеличение общего оборота и прибыли, стимулируя экономическое развитие;

роль в инновационном процессе: предприниматели способствуют коммерциализации новых идей и технологий, создавая новые отрасли и стимулируя экономический рост;

создание рабочих мест: предпринимательская деятельность снижает уровень безработицы, увеличивает занятость и улучшает качество жизни населения;

поддержание конкуренции: предпринимательство стимулирует развитие конкуренции, улучшая качество продукции и услуг и снижая цены для потребителей;

способствование экономической адаптации: предприниматели оперативно реагируют на изменения рынка, повышая гибкость и устойчивость экономики;

вклад в экономический рост: через создание новых индустрий, рабочих мест и конкуренции предприниматели способствуют увеличению производительности и эффективности;

социальное влияние и мобильность: предпринимательство предоставляет возможности для улучшения социального статуса и повышения доходов, что способствует социальной мобильности и равенству;

профессиональное развитие: предприниматели развивают навыки управления, принятия решений и организации, что повышает их профессиональные компетенции.

Таким образом, предпринимательский сектор играет критическую роль в экономике, обеспечивая занятость, стимулируя инновации и конкуренцию и способствуя экономическому росту, то есть, по сути он является двигателем функционирования рыночной экономики и развития экономических отношений между ее субъектами.

В этой связи встает актуальным вопрос формирования адекватного механизма антикризисного управления и его эффективного применения в периоды возникновения финансово-экономических кризисов, действие которого направляется на преодоление негативного влияния на экономическую активность основного элемента, для предпринимательского сектора. Исследование этих «новообразованных» условий и тенденций требует применять экономическую парадигму в разрезе основных элементов системы антикризисного управления деятельностью хозяйствующих субъектов для решения широкоаспектных проблем столкновения с финансово-экономическими кризисами, вопросов функционирования в условиях наступления системных шоков и кризисных явлений, а также развития путей преодоления результатов их действия на глобальном, национальном, региональном и предпринимательском уровнях.

Анализ научных идей и взглядов на решение поставленной проблемы и разработка на их основе парадигмального подхода к исследованию формирования и развития теоретических аспектов и прикладных основ процессов организации и реализации современного антикризисного управления в предпринимательском секторе, методологии диагностики кризисных явлений и прогнозирования тенденций от их влияния на возникновения дестабилизационных процессов в экономике, ставят целью обеспечить рассмотрение системы научных понятий, характеризующих существенные черты экономической действительности, и обоснование эффективных механизмов и

стратегических подходов антикризисного управления в условиях наступления финансово-экономического кризиса, способных способствовать становлению и функционированию устойчивой и адаптивной системы хозяйствования и социально-экономического развития в рамках мировой и национальной (на уровне государства) экономик.

Таким образом, использование парадигмального подхода как концептуально-методологической основы исследования финансово-экономических кризисов должно происходить в сочетании с анализом исторического развития и современного состояния экономики.

Выявлено, что любое изменение традиционной парадигмы функционирования экономической системы современной экономической парадигмой происходит в процессе постепенной трансформации понятий экономической науки, методологических принципов и подходов к определению характерных для определенного промежутка времени условий развития и становления общественно-экономического уклада.

В этой связи предоставлен структурированный обзор ключевых подходов и концепций, связанных с исследованием кризисов и антикризисного управления, где акцентируется значение парадигмального подхода, цикличности экономических процессов и управления предпринимательским сектором в условиях кризисов. Представленные результаты исследования охватывают многоуровневый анализ от глобального до микроэкономического уровня, что позволяет глубже понять природу кризисов и эффективные меры для их преодоления. В данном аспекте необходимо отметить, что понимание природы кризисов и процессов формирования кризисных явлений в экономических системах и их влияние на дестабилизацию экономики и хозяйственную деятельность предпринимательского сектора является важным инструментом антикризисной политики, включающий в себя ряд мер, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, усиление финансовой устойчивости предприятий к условиям экономического кризиса, комбинированное, правильное и рациональное применение которых позволяет сформировать адаптивную систему хозяйствования и социально-экономического развития предпринимательства в условиях структурной трансформации национальной экономики и глобальной макроэкономической среды.

Дана классификация факторам, которые способствуют или вызывают напрямую кризисы в предпринимательском секторе, среди которых выделены основные:

Макроэкономические факторы. Это внешние факторы, которые непосредственно связаны с общим экономическим климатом страны или региона. К ним относятся: инфляция, рост процентных ставок, снижение общего уровня экономической активности и спад

производства, увеличение безработицы, внешнеторговые барьеры, политическая нестабильность и др.

Отраслевые факторы. Эти факторы относятся к конкретным условиям, присущим определенной отрасли, в которой действует предприятие. К ним можно отнести: изменения в технологиях, влияние конкуренции, внедрение новых стандартов и нормативов, изменения в спросе и предложении на продукцию и услуги, сезонные колебания и др.

Внутрифирменные факторы. Эти факторы связаны с внутренними процессами управления и организацией деятельности предприятия. К ним можно отнести: неэффективное управление, ошибки в стратегическом планировании, низкая мотивация персонала, проблемы с качеством продукции и услуг, недостаточная диверсификация рисков и др.

Финансовые факторы. Это факторы, связанные с финансовым положением предприятия и его способностью привлекать и использовать капитал. К ним относятся: недостаток оборотных средств, высокий уровень долговой нагрузки, низкая рентабельность, проблемы с платежеспособностью и ликвидностью, изменения налогового законодательства и др.

Важно отметить, что эти факторы могут влиять как отдельно, так и в совокупности, вызывая комплексные кризисные явления. Ответ на вызовы, представленные этими факторами, часто требует комплексного подхода, включая стратегическое планирование, операционное управление и финансовый контроль.

Также данная классификация дополнена рядом других факторов, оказывающих влияние дестабилизирующие процессы в экономике предпринимательского сектора.

Проведение анализа факторов, вызывающих кризисы в предпринимательском секторе, представляет собой сложный процесс, включающий использование различных методов и инструментов, которые могут быть применены как в науке, так и на практике. Основными из них являются: SWOT-анализ; PEST-анализ; анализ рисков; сценарное планирование. Все эти методы и инструменты имеют определенные преимущества и недостатки, и их эффективность зависит от конкретных условий их применения. Для эффективного анализа факторов кризисов в предпринимательском секторе они часто используются в комплексе.

Таким образом, когда предприятия используют эти инструменты анализа, они могут получить более глубокое понимание факторов, вызывающих кризис, и эффективнее разрабатывать стратегии адаптации и восстановления, что, в свою очередь, может помочь увеличить устойчивость и укрепить предпринимательский сектор в условиях экономического кризиса.

Предложено создание модели использования и внедрения рассмотренных выше методов и инструментов анализа ключевых факторов, вызывающих кризисы в предпринимательском секторе, где исходными параметрами являются: причинно-следственная связь; взаимосвязь между элементами модели; обозначение предмета, задач и функций каждого элемента модели; пути решения задач (Рис. 1).

Модель является круговой моделью анализа, основанной на цикле «Причина-Результат-Мера» (ПРМ). Данная модель предназначена для анализа факторов, вызывающих кризисы в предпринимательском секторе и разработки соответствующих антикризисных мер.

Причинно-следственная связь: Это начало цикла, где идентифицируются ключевые внутренние и внешние факторы, которые могут вызвать кризис в предпринимательском секторе. Отсюда начинаются все последующие этапы модели.

Взаимосвязь между элементами модели: После идентификации факторов производится анализ, который определяет взаимосвязь между различными факторами и их влияние на предпринимательский сектор. Здесь применяются методы, такие как PESTEL анализ, SWOT анализ, финансовый анализ и анализ цепочки поставок.

Предмет, задачи и функции каждого элемента модели: На данном этапе, проводится более глубокий анализ каждого фактора с целью понять, как он влияет на предпринимательский сектор и какие меры могут быть приняты для управления им. Этап, включает в себя подробное изучение каждого фактора, идентификацию задач и функций каждого фактора, а также разработку конкретных мер для управления ими.

Пути решения задач: После глубокого анализа факторов и выявления связей между ними, предпринимаются меры для управления этими факторами. Меры могут включать в себя адаптацию бизнес-модели, пересмотр финансовой стратегии, переориентацию цепочки поставок и т.д. Это конечный этап цикла, который ведет к улучшению стабильности и резистентности предпринимательского сектора к кризисам.

В целом, данная модель позволяет провести всесторонний анализ факторов, вызывающих кризисы в предпринимательском секторе, и разработать эффективные стратегии и меры для их управления. Она применима как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне всего предпринимательского сектора. Стоит отметить, что данная модель не является статичной, и она требует постоянного обновления и адаптации под меняющиеся условия и факторы.

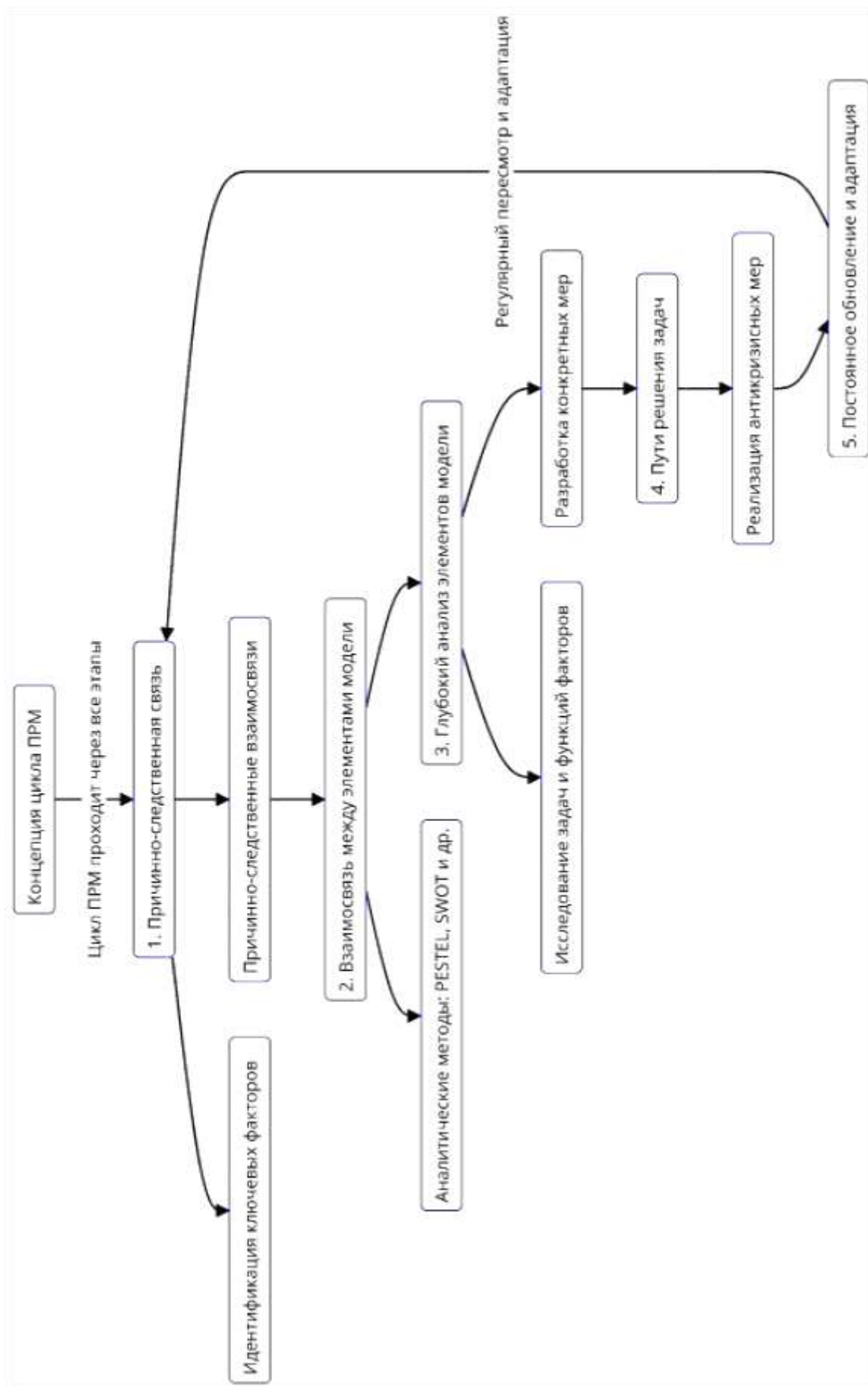


Рис. 1. Модель анализа факторов кризисов в предпринимательском секторе на основе цикла ПРМ

При правильном и аккуратном применении данной модели, предпринимательский сектор сможет быстро реагировать на возникающие кризисные ситуации и находить эффективные пути для их преодоления.

На основании данной модели разработана структурированная модель анализа факторов возникновения кризисных явлений в предпринимательском секторе в виде таблицы (табл. 1), которая служит важным инструментом для менеджеров, аналитиков и руководителей, стремящихся повысить устойчивость своих организаций к кризисам.

Таблица 1

Модель анализа факторов возникновения кризисных явлений в предпринимательском секторе

Этап модели	Подэтапы и элементы	Описание и функции
1. Причинно-следственная связь	Идентификация ключевых факторов	Выявление основных внутренних и внешних факторов, которые могут стать причиной кризиса. Этот этап является отправной точкой всего процесса.
	Причинно-следственные взаимосвязи	Определение, как разные факторы взаимосвязаны и каким образом они могут усиливать кризисные явления.
2. Взаимосвязь между элементами модели	Анализ взаимосвязей и влияния факторов	Применяются аналитические методы (PESTEL, SWOT, финансовый анализ, анализ цепочки поставок) для оценки взаимного влияния факторов на предпринимательский сектор.
3. Глубокий анализ элементов модели	Исследование предмета, задач и функций каждого фактора	Проводится детальный анализ влияния каждого фактора, идентифицируются задачи и функции, определяются меры по их управлению.
	Разработка конкретных мер	На основе анализа разрабатываются меры для минимизации воздействия кризисных факторов, включая адаптацию бизнес-модели, пересмотр стратегии и другие корректировки.
4. Пути решения задач	Реализация антикризисных мер	Внедрение разработанных мер, направленных на повышение устойчивости предпринимательского сектора: изменения в бизнес-процессах, финансовых стратегиях и цепочках поставок.
Концепция цикла "Причина-Результат-Мера" (ПРМ)	Поддерживающая структура	Цикл ПРМ проходит через все этапы модели и обеспечивает логику последовательного анализа: от выявления причин, их анализа, до разработки и внедрения корректирующих мер. Модель является круговой, что предполагает постоянное обновление и адаптацию процесса.
5. Постоянное обновление и адаптация	Актуализация модели под изменяющиеся условия	Регулярный пересмотр и обновление модели в соответствии с новыми условиями и факторами, что позволяет оперативно реагировать на изменения в предпринимательском секторе.

Разработано автором

Применение данной таблицы способствует более глубокому пониманию кризисных явлений и помогает разрабатывать эффективные стратегии для их преодоления. Она превращает сложный процесс анализа факторов кризиса в четко структурированную и последовательную методологию, позволяющую принимать обоснованные и эффективные управленческие решения. В условиях возрастающей неопределенности и множества внешних угроз, такая модель становится неотъемлемым элементом управления устойчивостью бизнеса.

Проведен комплексный анализ проблем формирования и вызовов в развитии системы антикризисного управления на макро- и микроуровне. Так, на основе анализа ключевых аспектов, влияющих на современные экономические кризисы (глобализация, технологические изменения, проблемы окружающей среды и здравоохранения и т. д.), становится ясно, что эффективное управление и прогнозирование кризисов требуют комплексного и интегративного подхода. Антикризисное управление на уровне предприятия требует комплексного подхода и включает в себя множество взаимосвязанных аспектов, включая финансовое управление, стратегическое планирование, управление рисками, корпоративную культуру и лидерство. В этом контексте особое значение приобретает разработка и внедрение эффективных стратегий антикризисного управления, ориентированных на минимизацию ущерба и наиболее быстрое восстановление функционирования предприятия. В связи с этим, следует отметить, что современные исследования в области антикризисного управления уделяют значительное внимание вопросам стратегического планирования в условиях кризиса.

На макроуровне проблемы антикризисного управления касаются вопросов экономической политики, регулирования и контроля со стороны государственных органов и центральных банков. Результаты, проведенного исследования, позволяют выделить ряд следующих проблем на макроуровне, которые требуют принятия решений для активного противодействия в условиях кризисного состояния экономики и обеспечения эффективности принятых мер по урегулированию кризисных ситуаций (рисунок 2): *отсутствие универсальной модели антикризисного управления*, способствующей созданию устойчивых предприятий к деструктивным экономическим процессам, вызванным нестабильностью функционирования бизнес-пространства и наличием предпринимательского риска в условиях современной экосистемы; *сложность обеспечения тотального мониторинга деятельности предприятий*, анализа результатов ее эффективности и способности оперативного реагирования на динамические изменения бизнес-пространства в условиях кризисной экономики; *наличие критических проявлений в функционировании капитала предпринимательского сектора* в условиях кризисных явлений, что приводит к

возникновению диспропорций в процессе его использования, таким образом нарушая закон сохранения капитала.



Рис. 2. Факторы, влияющие на формирование проблем регулирования экономической деятельности предприятий и развития системы антикризисного управления в государстве

На микроуровне, проблемы антикризисного управления связаны с необходимостью принятия быстрых и эффективных решений на уровне отдельных компаний и организаций.

Несмотря на значительные усилия в области разработки методов антикризисного управления как на макро-, так и на микроуровнях, эта область все еще сталкивается с рядом значительных вызовов. Вызовы формирования и развития системы антикризисного управления на микроуровне во многом связаны с адаптивностью и гибкостью в организационной структуре компаний, информационной прозрачностью и обучением персонала. При этом, стоит отметить, что проблемы, возникающие на микроуровне, могут оказывать значительное влияние на эффективность антикризисного управления на макроуровне. Из этого следует, что для повышения эффективности антикризисного управления необходимо разрабатывать и внедрять меры, которые могут способствовать преодолению этих вызовов. В целом, основные проблемы и вызовы, стоящие перед системой антикризисного управления на макро- и микроуровнях, связаны с необходимостью сбалансировать между реактивностью и проактивностью, управлением рисками и бизнес-стратегией, а также с координацией между различными уровнями управления и функциями внутри организации. Эти вызовы требуют системного подхода к разработке эффективных антикризисных стратегий, способных обеспечить устойчивость предпринимательских структур в условиях нестабильности. В этом контексте рассмотренные факторы кризисных явлений в предпринимательском секторе формируют основу для разработки стратегических моделей антикризисного управления, представленных в третьей главе. Комплексный анализ кризисных детерминант позволяет определить оптимальные стратегии минимизации рисков и повышения устойчивости предпринимательских структур.

В третьей главе **«Методологические аспекты формирования системы антикризисного управления в предпринимательском секторе»** определено, что одной из ключевых задач управления предпринимательскими структурами в условиях кризиса является минимизация риска снижения их интегрированной экономической устойчивости. В свою очередь, управление рисками, будучи ключевым элементом антикризисной стратегии, интегрируется во все аспекты деятельности организации. Системный подход к управлению рисками подразумевает не только оперативное реагирование на угрозы, но и их предвидение, классификацию и мониторинг. Это позволяет компании учитывать взаимосвязи между различными видами рисков, которые должны быть идентифицированы согласно их классификации, и минимизировать их синергетический эффект, усиливающий кризисное воздействие. В данном аспекте важно выделить **основные принципы и подходы стратегического управления рисками**, которые помогают предпринимательским структурам сохранять устойчивость в условиях кризиса: 1) принцип системности учета

влияния кризисных явлений на функционирование и развитие предпринимательских структур, который включает в себя *многовариативное прогнозирование* (разработка нескольких сценариев развития событий, каждый из которых предусматривает свои действия в условиях различных типов кризисов, что позволит оперативно реагировать на изменения и минимизировать возможные потери); *интеграцию кризисного управления в стратегическое планирование* (требует не только анализа возможных рисков, но и разработки стратегий по минимизации их последствий и адаптации ресурсного потенциала предприятия); *подготовку к разным сценариям кризисов* (от экономических до экологических и социальных, в зависимости от различных типов кризисов); 2) принцип необходимости активного развития человеческого и интеллектуального капитала предпринимательской структуры, который включает *обучение и повышение квалификации сотрудников* (инвестиции в обучение персонала и развитие их компетенций способствуют повышению уровня принятия решений и эффективности работы компании); *создание благоприятной рабочей среды* (развития и удержания талантливых сотрудников, возможности карьерного роста и развития); *инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами* (использование современных технологий для оптимизации процессов управления персоналом и повышения их эффективности); 3) принцип системного повышения общего уровня инновационной активности предпринимательских структур, который охватывает *технологические инновации* (фокусируются на улучшении качества продукции и снижении её себестоимости, что достигается через внедрение новых технологических решений, оптимизацию производственных процессов и использование современных контрольно-измерительных систем и др.); *продуктовые инновации* (внедрение новых продуктов и услуг, отвечающих актуальным потребностям рынка, что приводит к расширению ассортимента и укреплению рыночных позиций компании); *организационно-управленческие инновации* (оптимизация бизнес-процессов с помощью инновационных технологий позволяет повысить оперативность и гибкость в принятии управленческих решений); *маркетинговые инновации* (маркетинговые стратегии, учитывающие цифровую трансформацию для продвижения продуктов; оптимизация рекламных бюджетов, управления цепями поставок, формирование лояльности потребителей через эффективные каналы обратной связи); 4) принцип ориентации на формирование и развитие партнерских отношений, реализация которого предполагает ведение проверенных практик взаимодействия между бизнес-структурами, направленных на минимизацию влияния кризисных явлений и совместное развитие в условиях инновационной экономики (финансово-промышленные группы, кластерные структуры, проекты на основе государственно-частного партнерства, сетевое взаимодействие); 5) принцип превалирования

вложений в нематериальные активы, который предусматривает оптимизацию структуры инвестиций предпринимательских структур посредством: *снижения затрат на приобретения основных средств* через альтернативные механизмы (аренда, лизинг, виртуальный бизнес и т.п.); *повышения значимости нематериальных активов*, которые обладают более высокой ликвидностью над материальными не только в стабильных экономических условиях, но и в периоды кризисов; 6) принцип превалирования среднесрочного планирования над стратегическим планированием, что позволяет предпринимательским структурам более гибко и оперативно реагировать на изменения в рыночной среде, обеспечивая при этом достаточный горизонт для реализации значимых инициатив и адаптации к новым вызовам: быстро реагировать на изменения в рыночной среде, фокусироваться на достижении краткосрочных и среднесрочных целей; 7) принцип ориентации на саморегулирование и саморазвитие, что предусматривает повышение значимости функции саморегулирования как ключевого элемента организации и координации управленческой деятельности посредством: *использования внутренних ресурсов* (ориентация на собственные и партнерские ресурсы позволяет снизить зависимость от внешнего финансирования и минимизировать риски, связанные с кредитами); *создание внутренних механизмов саморегулирования* (использование внутренних процессов и структуры для эффективного управления кризисами и обеспечения долгосрочной устойчивости); 8) принцип экологизации предпринимательской деятельности, который способствует повышению устойчивости и конкурентоспособности бизнеса, обеспечивая его социальную ответственность.

Обосновано методическую основу формирования системы антикризисного управления в предпринимательском секторе с помощью определения *подходов управления рисками*, которые включают следующие элементы: резервирование (создание финансовых резервов с целью покрытия возможных убытков в будущем); лимитирование (директивное нормирование расходов по отдельным направлениям предприятия, что позволяет контролировать затраты и минимизировать финансовые риски); диверсификация (расширение направлений или объектов инвестирования с целью уменьшения зависимости компании от отдельных отраслей или рынков, что в конкретном случае определяет вид диверсификации: продуктивная проектная, финансовая и управленческая); страхование (традиционное страхование активов, финансовых рисков, фьючерсы, опционы, свопы); интеграция в корпоративные структуры (холдинги, финансово-промышленные группы, территориальные кластеры дают возможность минимизировать риски за счет коллективного использования ресурсов и совместного управления); превентивное управление рисками

(предварительный анализ возможных рисков, разработка сценариев экономического поведения, создание специализированных подразделений по управлению рисками).

На основании результатов исследования разработана *модель систематизации принципов и методических подходов к минимизации риска снижения экономической стабильности предпринимательского сектора в условиях современных кризисных явлений* (табл. 2.).

Таблица 2

Модель систематизации принципов и методических подходов к минимизации риска снижения экономической стабильности предпринимательского сектора в условиях современных кризисных явлений

Принцип / Методический подход	Описание	Действия
Резервирование	Создание финансовых резервов для покрытия возможных убытков.	- Формирование резервов из чистой прибыли. - Диверсификация источников дохода (инвестиции в ценные бумаги, участие в совместных проектах).
Лимитирование	Директивное нормирование расходов для контроля затрат.	- Определение лимитов на расходы. - Оптимизация затрат.
Диверсификация	Расширение направлений или объектов инвестирования для уменьшения зависимости от отдельных отраслей.	- Диверсификация инвестиционного портфеля. - Вложение капитала в различные активы с разным уровнем риска и доходности.
Страхование	Использование страховых инструментов для защиты от колебаний на рынке.	- Традиционное страхование активов. - Использование фьючерсов, опционов для управления финансовыми рисками.
Интеграция в корпоративные структуры	Включение в крупные корпоративные структуры для совместного управления и минимизации рисков.	- Вступление в холдинги, финансово-промышленные группы. - Совместное использование ресурсов.
Превентивное управление рисками	Предварительный анализ и планирование для предотвращения рисков.	- Анализ рисков. - Разработка сценариев. - Планирование мер. - Мониторинг и контроль.
Системность учета кризисных явлений	Учет кризисных явлений как постоянного фактора, определяющего деятельность предпринимательских структур на стратегическом уровне.	- Многовариантное прогнозирование. - Интеграция кризисного управления в стратегическое планирование. - Подготовка к разным сценариям кризисов.
Развитие человеческого и интеллектуального капитала	Непрерывное развитие и повышение уровня человеческого и интеллектуального капитала в предпринимательских структурах.	- Обучение и повышение квалификации сотрудников. - Создание благоприятной рабочей среды. - Внедрение инновационных подходов в управлении человеческими ресурсами.
Повышение инновационной активности	Повышение уровня инновационной активности как ключевого системного фактора устойчивости и конкурентоспособности.	- Внедрение технологических, продуктовых, организационно-управленческих и маркетинговых инноваций.

Принцип / Методический подход	Описание	Действия
Формирование и развитие партнерских отношений	Ориентация на создание партнерских отношений для минимизации влияния кризисных явлений и совместного развития.	- Формирование финансово-промышленных групп. - Создание кластерных структур. - Участие в государственно-частных партнерствах. - Сетевое взаимодействие.
Вложения в нематериальные активы	Превалирование вложений в нематериальные активы над материальными для долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности.	- Снижение затрат на приобретение основных средств. - Повышение значимости инвестиций в интеллектуальные и информационные активы.
Среднесрочное планирование	Превалирование среднесрочного планирования над стратегическим для гибкой и оперативной адаптации к изменениям в рыночной среде.	- Оперативная корректировка стратегий в среднесрочной перспективе. - Фокус на достижении краткосрочных и среднесрочных целей.
Саморегулирование и саморазвитие	Повышение значимости функции саморегулирования и саморазвития для долгосрочной устойчивости бизнеса.	- Использование внутренних ресурсов. - Создание внутренних механизмов саморегулирования.
Экологизация предпринимательской деятельности	Интеграция экологических стандартов и практик в предпринимательскую деятельность для снижения негативного воздействия на окружающую среду.	- Разработка и внедрение экологически чистых технологий. - Интеграция экологических стандартов в управление предприятием. - Повышение уровня затрат на экологические технологии.

Разработано автором

Практическая значимость данной модели заключается в том, что она предоставляет предприятиям четкий и структурированный набор инструментов для управления рисками в условиях кризиса. Используя предложенные принципы и методические подходы, посредством их интеграции в единую систему, компании могут более эффективно распределять свои ресурсы, прогнозировать потенциальные угрозы и разрабатывать адаптивные стратегии для их преодоления, что, в свою очередь, способствует не только снижению вероятности финансовых потерь, но и повышению общей эффективности управления, улучшению внутренней организационной структуры, а также укреплению конкурентных позиций на рынке.

В контексте стремления к операционной гибкости и стратегической адаптивности, особое внимание уделено детальному анализу и выбору методов и инструментов управления рисками, применение которых в рамках антикризисного управления позволяет не только идентифицировать и оценить риски, но и разработать эффективные стратегии их минимизации. Комплексное применение методов и инструментов управления рисками позволяет предприятиям не только эффективно реагировать на текущие кризисные ситуации, но и прогнозировать потенциальные угрозы, разрабатывая соответствующие стратегии их предотвращения и снижения. Как результат, сформировано *организационный*

механизм управления рисками предприятий в условиях кризисных явлений в экономике (Рис.3).

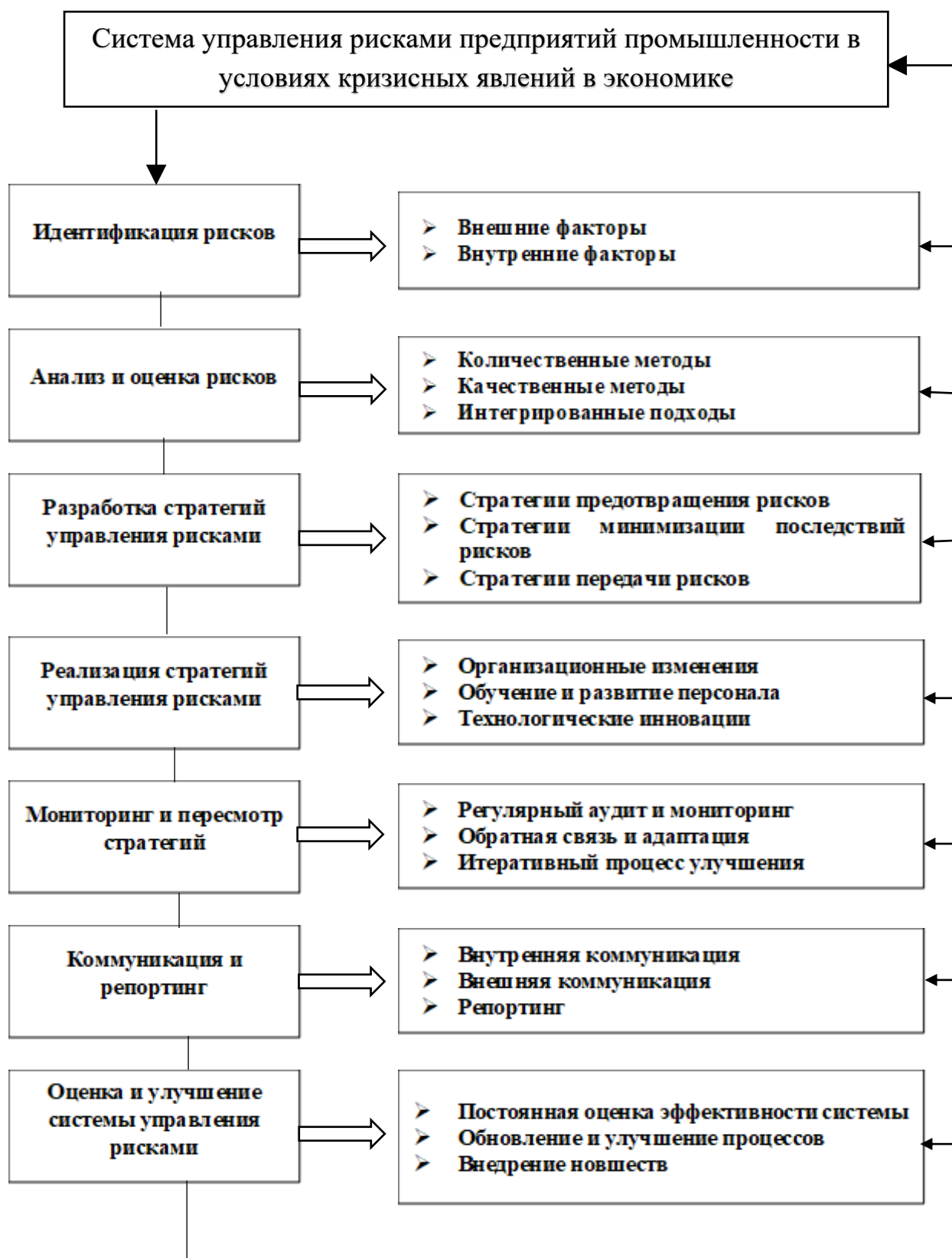


Рис. 3. Схема организационного механизма управления рисками предприятий в условиях кризисных явлений в экономике

Разработано автором на основании [230].

Каждый элемент данного механизма включает определение его структурных элементов, а также составляющие их части с детальным описанием всей структуры каждого структурного элемента данного механизма, которые вместе формируют общую систему управления рисками.

Для возможности практической реализации данного механизма предложен структурированный алгоритм управления рисками на предприятиях (табл. 3), разбивающий процесс на четкие и последовательные шаги, которые можно легко выполнить и адаптировать к специфике конкретного предприятия.

Таблица 3

Структурированный алгоритм управления рисками на предприятиях

Структурный элемент	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3
Идентификация рисков	Сбор данных	Анализ данных	Классификация рисков
Анализ и оценка рисков	Оценка вероятности	Оценка воздействия	Приоритезация рисков
Разработка стратегий управления рисками	Формирование стратегий	Утверждение стратегий	Разработка планов действий
Реализация стратегий управления рисками	Внедрение стратегий	Мониторинг исполнения	Корректировка и адаптация
Мониторинг и пересмотр стратегий	Регулярный аудит	Анализ отчетов и данных	Обновление стратегий
Коммуникация и репортинг	Планирование коммуникаций	Реализация коммуникационной стратегии	Подготовка отчетов
Оценка и улучшение системы управления рисками	Сбор и анализ обратной связи	Оценка результатов и KPIs	Внесение улучшений

Разработано автором на основании [231]

Ключевым аспектом каждого из этих алгоритмов является их динамичность и адаптивность, позволяющая предприятиям быстро реагировать на меняющиеся условия и эффективно управлять потенциальными рисками. Таким образом, алгоритмы действий обеспечивают систематический и структурированный подход к управлению рисками на предприятиях, позволяя им не только снижать влияние текущих кризисных явлений, но и укреплять свою устойчивость к будущим угрозам, а также способствуют поддержанию конкурентоспособности на рынке. Важно подчеркнуть, что эти алгоритмы должны регулярно пересматриваться и обновляться, чтобы отражать текущие рыночные тенденции, технологические инновации и изменения в законодательстве. Такой всесторонний подход к управлению рисками позволяет предприятиям не только минимизировать потенциальные убытки, но и использовать угрозы в качестве возможности для улучшения бизнес-процессов и повышения общей эффективности.

Предложены рекомендации, которые помогут предприятиям создать эффективную и устойчивую систему управления рисками, способную снизить влияние кризисных явлений в экономике и поддерживать стабильное развитие бизнеса: *комплексный подход к идентификации рисков*: предприятиям следует разрабатывать многоуровневые системы для идентификации как внешних, так и внутренних рисков (мониторинг рыночных тенденций, политической ситуации, экологических изменений и операционных процессов); *разработка гибких стратегий управления рисками*: стратегии должны быть адаптивными и способными к быстрой модификации в ответ на меняющуюся среду (охват различных сценариев и предусмотрение плана действий для каждого потенциального риска); *интеграция технологий и анализа данных*: использование современных технологий и аналитических инструментов для точного прогнозирования и оценки рисков (помощь в принятии обоснованных решений и разработке эффективных стратегий управления); *повышение культуры управления рисками*: создание корпоративной культуры, осознающей значимость управления рисками (регулярное обучение сотрудников, повышение их осведомленности и вовлеченности в процесс управления рисками); *регулярный мониторинг и оценка эффективности системы*: установление процедур регулярного мониторинга и оценки эффективности принимаемых мер (своевременное выявление неэффективных стратегий и внесение необходимых корректировок); *открытая коммуникация и репортинг*: поддержание открытой линии коммуникации с заинтересованными сторонами и регулярное предоставление отчетов о состоянии рисков и принимаемых мерах; *непрерывное улучшение и инновации*: постоянный поиск новых подходов и технологий для улучшения системы управления рисками (интеграция инноваций и постоянная адаптация к новым вызовам и условиям рынка).

Определено, что ***организационно-экономический механизм управления рисками (ОЭМУР)*** представляет собой систему, включающую методы, инструменты и процедуры, направленные на минимизацию рисков и обеспечение устойчивости предпринимательской деятельности как в обычных условиях, так и в условиях кризисных явлений. Основной задачей ОЭМУР является формирование и реализация комплекса мер, позволяющих предвидеть, оценивать и управлять рисками, влияющими на устойчивость и развитие предприятия, а также обеспечивать адаптивность к изменениям внешней среды.

Сравнительный анализ выявил как различные аспекты управления рисками и антикризисного управления взаимодействуют в рамках ОЭМУР (табл. 4).

*Сравнительный анализ элементов риск-менеджмента и
антикризисного управления в рамках ОЭМУР*

Параметр	Риск-менеджмент	Антикризисное управление
Цель	Предотвращение или минимизация негативных последствий от потенциальных рисков	Управление организацией в условиях кризиса для предотвращения разрушительных последствий или для выхода из кризиса
Фокус	Управление возможными рисками до их реализации	Реакция на уже возникшие проблемы, которые угрожают стабильности компании и обеспечение адаптивности в условиях кризиса
Процесс	- Идентификация рисков - Оценка рисков - Разработка стратегий минимизации рисков (страхование, диверсификация) - Мониторинг и пересмотр рисков	- Разработка и реализация антикризисных стратегий - Реструктуризация долгов - Сокращение затрат - Изменения в управленческой структуре - Стратегическое планирование для адаптации к внешним изменениям
Пример	Оценка финансовых рисков и принятие мер по их минимизации (страхование, создание резервов)	Реорганизация компании в стадии банкротства для восстановления платежеспособности и сохранения бизнеса, быстрая корректировка стратегий при изменении внешней среды
Этап вмешательства	До возникновения кризиса	После возникновения кризиса или в условиях нарастающей неопределенности

Разработано автором

ОЭМУР, судя по описанию данной таблицы, является комплексной системой, которая объединяет элементы как риск-менеджмента, так и антикризисного управления. Это позволяет предприятиям не только предотвращать риски, но и эффективно реагировать на возникающие кризисные ситуации, поддерживая их устойчивость и адаптивность в условиях неопределенности. Риск-менеджмент в составе ОЭМУР помогает предприятиям заранее идентифицировать потенциальные угрозы и минимизировать их воздействие, что снижает вероятность возникновения кризисных ситуаций. С другой стороны, антикризисное управление обеспечивает готовность и способность быстро адаптироваться к внешним изменениям, корректируя стратегии и сохраняя конкурентоспособность даже в условиях глобальных потрясений.

Таким образом, ОЭМУР представляет собой не просто набор мер по управлению рисками, а целостный подход, который интегрирует профилактические и адаптивные стратегии, обеспечивая комплексное управление и устойчивое развитие предприятия на долгосрочной основе.

Обосновано, что стратегическое планирование, направленное на достижение долгосрочных целей, в сочетании с антикризисными мерами, помогает компаниям не только

избегать потенциальных угроз, но и адаптироваться к непредвиденным кризисам. В качестве подтверждения представлена модель интеграции антикризисного управления и стратегического планирования в рамках ОЭМУР (табл. 5), которая демонстрирует ключевые элементы обоих процессов, выделенных в два блока, и их взаимосвязь, что позволяет эффективно интегрировать управление рисками и кризисами в стратегическое развитие компании.

Таблица 5

*Интеграция антикризисного управления и стратегического планирования
в рамках ОЭМУР*

Блок	Элементы	Описание
Антикризисное управление	Оценка внешних угроз	Анализ внешних угроз, которые могут негативно повлиять на предприятие.
	Оценка внутренних угроз	Анализ угроз, исходящих из внутренней среды предприятия.
	Оценка вероятности кризиса	Определение вероятности наступления кризисной ситуации.
	Разработка антикризисных мероприятий	Создание плана мер для предотвращения или минимизации последствий кризиса.
	Анализ прошлого опыта	Изучение и анализ опыта преодоления предыдущих кризисных ситуаций.
	Создание специализированного отдела или функции	Формирование структуры, ответственной за антикризисное управление.
Стратегическое планирование	Оценка условий функционирования предприятия	Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия.
	SWOT-анализ	Выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также внешних угроз и возможностей.
	Разработка миссии и целей	Формирование миссии и стратегических целей предприятия.
	Определение стратегических альтернатив	Определение и анализ возможных стратегических направлений развития предприятия.
	Разработка и реализация стратегии	Создание долгосрочного плана действий и его реализация для достижения стратегических целей.
	Мониторинг и оценка эффективности стратегии	Постоянный анализ выполнения стратегии и ее корректировка на основе достигнутых результатов.
	Тактическое планирование	Определение краткосрочных целей, необходимых для реализации стратегии.
	Определение угроз и возможностей (оценка затрат)	Анализ внешних угроз и возможностей с оценкой их финансового воздействия.
	Разработка альтернативных стратегий	Поиск и анализ альтернативных стратегий и тактических решений.
	Сопоставление результатов с целями	Анализ выполнения плана на основе полученных результатов и их сравнение с поставленными целями.

Разработано автором

Взаимосвязь между блоками заключается в том, что антикризисное управление интегрируется в процесс стратегического планирования для обеспечения адаптивности и устойчивости бизнеса. Стратегическое планирование, в свою очередь, должно учитывать возможные кризисные ситуации и включать антикризисные мероприятия в свои стратегии. Это позволяет предприятию не только строить долгосрочные планы, но и быть готовым к оперативному реагированию на изменения внешней и внутренней среды. Таким образом, оба блока взаимно дополняют друг друга: антикризисное управление позволяет оперативно реагировать на риски и угрозы, а стратегическое планирование обеспечивает долгосрочное развитие предприятия с учетом этих рисков. Результаты проведенного исследования подчеркивают, что успешное антикризисное управление требует комплексного подхода, включающего интеграцию стратегического планирования и риск-менеджмента. Разработка и реализация таких интеграционных механизмов становятся важными условиями для поддержания конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий в условиях динамично меняющейся экономической среды.

В подтверждение результатов данного исследования приведены примеры, обоснованные в научных трудах ученых, которые существенно подтверждают, дополняют и развивают предложенные ранее нами концепции о роли и важности применения интеграции антикризисного управления, риск-менеджмента и стратегического планирования в рамках ОЭМУР.

Инновационные модели бизнеса становятся центральным элементом при разработке и реализации антикризисных стратегий. Разработка антикризисных стратегий с использованием инновационных моделей бизнеса включает несколько важных компонентов: 1) *анализ и прогнозирование изменений*: оценка текущих тенденций, факторов и условий, а также предсказания их возможного развития для подготовки бизнеса к будущим вызовам и возможностям. Этот подход помогает компаниям не только адаптироваться, но и опережать изменения, превращая их в конкурентное преимущество.; 2) *диверсификация бизнес-моделей*: осуществление стратегического процесса, при котором компания расширяет свою деятельность, внедряя несколько различных подходов к ведению бизнеса или создавая новые источники дохода на основе разных моделей, с целью уменьшить риски, связанные с зависимостью от одного направления, и увеличить устойчивость бизнеса в условиях изменений на рынке; 3) *гибкие организационные структуры*: элементы управления и взаимодействия внутри компании, которые позволяют быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, эффективно реагировать на вызовы и использовать возможности. Они характеризуются высокой степенью адаптивности, децентрализацией и ориентацией на результаты; 4) *цифровизация и автоматизация процессов*: направлены на

повышение эффективности, уменьшение издержек и создание конкурентных преимуществ за счёт использования цифровых технологий и автоматизированных систем; 5) *социальная ответственность и устойчивое развитие*: современный подход компаний к ведению бизнеса, направленный не только на экономическую выгоду, но и на улучшение качества жизни общества и сохранение ресурсов.

Уточнено, что несмотря на многочисленные преимущества, внедрение инновационных моделей в кризисных условиях сопровождается определенными рисками: 1) *финансовая нагрузка*: внедрение инновационных моделей в условиях кризиса связано с высокими затратами, что может стать серьёзным препятствием для компаний с ограниченными ресурсами. Данный аспект подчеркивает необходимость тщательного финансового планирования и поиска внешних инвестиций; 2) *проблемы организационного изменения*: сопротивление сотрудников и менеджеров нововведениям остаётся ключевым вызовом для традиционных компаний. Это требует применения стратегий управления изменениями, таких как обучение, коммуникация и стимулирование вовлечённости; 3) *регуляторные барьеры*: быстрое развитие инноваций часто опережает законодательные нормы, что создаёт дополнительные сложности для бизнеса; 4) *необходимость комплексного подхода*: для успешного внедрения инновационных моделей необходимо учитывать не только их экономическую эффективность, но и социальные и правовые аспекты, что вызывает необходимость интеграции усилий разных подразделений и тщательного мониторинга внешних условий.

Эффективное управление в условиях кризиса требует системного подхода к разработке стратегий, основанных на инновационных моделях бизнеса. В этой связи разработан алгоритм, который включает последовательные этапы и действия, позволяющие компаниям не только снизить негативное влияние кризисов, но и преобразовать их в драйверы для обновления и укрепления конкурентных позиций. Основное *функциональное предназначение алгоритма* заключается в обеспечении структурированного и современного подхода к разработке и реализации антикризисных стратегий, с акцентом на использование передовых технологий и бизнес-моделей для минимизации рисков, укрепления устойчивости и достижения стратегических целей. Исходя из этого, ключевые аспекты функциональной роли алгоритма можно определить следующим образом: *укрепление устойчивости бизнеса* (предоставление инструментов для анализа и управления рисками, повышения адаптивности к изменениям и уменьшения уязвимости перед внешними вызовами); *внедрение инновационных решений* (создание условий для интеграции передовых технологий, внедрения гибких моделей управления и устойчивых подходов, что способствует повышению конкурентоспособности и эффективности бизнеса); *обеспечение*

стратегического роста (формирование основ для долгосрочного развития за счёт оптимизации бизнес-процессов, укрепления корпоративной культуры и применения клиент-ориентированных подходов); *практическая применимость и универсальность* (разработка алгоритма, адаптируемого к условиям различных отраслей и масштабов бизнеса, что делает его удобным инструментом для предпринимательского сектора).

В главе 4 **«Оценка эффективности и организация системы контроля реализации антикризисного управления в предпринимательском секторе»** акцент сделан на методологию оценки эффективности функционирования системы антикризисного управления и концепции организации системы контроля реализации антикризисных мер. Успешное управление кризисными ситуациями требует не только разработанных антикризисных стратегий и мер, но и их регулярного мониторинга и корректировки. Без полноценной системы оценки эффективности антикризисное управление рискует оставаться формальным и неэффективным, что может привести к потере конкурентоспособности и устойчивости бизнеса.

Применение комплексных и адаптивных методологий, которые способны учитывать динамичные внешние и внутренние факторы, влияющие на бизнес в условиях кризиса, обеспечивает их оценку в качестве показателей эффективности антикризисного управления в предпринимательском секторе, к которым отнесены следующие: *финансовые показатели и устойчивость; операционная эффективность и гибкость, организационная устойчивость и корпоративное управление; инновационная активность и адаптивность; социальные аспекты и кадровая устойчивость.*

Представлен алгоритм эффективности антикризисного управления компанией, обеспечивающий последовательность действий и их взаимосвязь в виде логической схемы (табл. 6), которая представляет пошаговый процесс оценки и контроля антикризисных мер, где каждый этап логически вытекает из предыдущего, а ключевые показатели и результаты каждого шага служат основой для последующих действий и принимаемых решений.

В сочетании с регулярным мониторингом и оперативными корректировками, практические методики оценки эффективности антикризисного управления, представленные в данном алгоритме, создают условия для успешного преодоления кризисных явлений и укрепления позиции компании на рынке. Дополнено существующую методологию рядом ключевых элементов для обеспечения всесторонней оценки эффективности антикризисного управления и повышения гибкости стратегий в ответ на изменяющиеся условия внешней среды.

Таблица 6

Алгоритм оценки эффективности антикризисного управления компанией

Этап	Действие	Описание	Инструменты и методы	Ответственные лица
1	Анализ финансовой устойчивости	Оценка показателей ликвидности, рентабельности активов и долговой нагрузки для определения финансовой устойчивости компании	Коэффициенты ликвидности, рентабельности; Стресс-тестирование	Финансовый отдел, Менеджеры по рискам
2	Анализ операционной эффективности	Оценка производительности труда, использования мощностей и операционного цикла с целью оптимизации затрат и повышения гибкости	Операционный аудит, KPI операционной эффективности, Методы бережливого производства	Руководители отделов, Операционный менеджмент
3	Оценка корпоративного управления и организационной устойчивости	Проверка стандартов корпоративного управления и культуры; Оценка вовлеченности сотрудников	Внутренний аудит, Опросы вовлеченности	HR-отдел, Руководители структурных подразделений
4	Оценка инновационной активности	Анализ уровня инвестиций в R&D, скорости внедрения инноваций и количества новых решений	Инновационный аудит, Анализ R&D-инвестиций	Департамент инноваций, R&D-отдел
5	Оценка кадрового потенциала и социальных факторов	Оценка текучести кадров, удовлетворенности сотрудников, программ обучения и переподготовки	Анализ текучести, Опросы удовлетворенности	HR-отдел, Руководство по персоналу
6	Мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI)	Регулярное отслеживание изменений KPI для контроля реализации антикризисных мер	Системы мониторинга KPI, цифровые платформы анализа данных	Все департаменты, Менеджмент
7	Корректировка стратегии	Анализ полученных данных и внесение корректировок в стратегию и план антикризисного управления	Совещания, Планирование, Принятие решений	Руководство компании, Департамент стратегии
8	Контроль эффективности корректировок	Оценка результатов внесенных изменений и их влияния на показатели устойчивости	Сравнительный анализ KPI до и после корректировок	Финансовый отдел, Контрольный департамент
9	Заключительный аудит и отчетность	Подготовка итогового отчета об эффективности антикризисных мер и рекомендации на будущее	Итоговый аудит, отчетность для акционеров	Руководство, Внешние аудиторы (при необходимости)

Разработано автором

Данный процесс представлен комплексным методологическим подходом, который включает следующие элементы: сценарный анализ и моделирование; инструменты цифровой аналитики в антикризисном управлении: анализ кейсов и лучшие практики в антикризисном управлении: социальная составляющая антикризисного управления; итеративный контроль и гибкость корректировок: культура управления рисками и обучение персонала; оценка цепочки поставок и партнёрских связей. Таким образом, применение комплексного методологического подхода к оценке эффективности функционирования

системы антикризисного управления формирует основу для построения устойчивой системы антикризисного управления, что дает возможность компании минимизировать влияние кризисных событий, улучшать операционную и стратегическую устойчивость, а также сохранять конкурентные преимущества в быстро меняющейся экономической среде.

Основой для принятия взвешенных решений и минимизации рисков является комплексный подход к анализу данных, который позволяет оценить эффективность принятых компанией антикризисных мер. Для усиления эффективности антикризисного управления важно не только принимать решения на основе данных, но и организовать систему контроля за реализацией антикризисных мероприятий. Такая система является неотъемлемой частью долгосрочного и успешного управления в условиях нестабильной экономической среды. Компании сталкиваются с угрозами, требующими как оперативного реагирования, так и постоянного мониторинга эффективности внедренных мер. Современные исследования подчёркивают важность системы контроля, которая позволяет своевременно оценивать результаты принятых действий и корректировать стратегию в ответ на изменения внешних и внутренних факторов. Ключевым аспектом данной концепции является гибкость системы контроля и её способность к итеративному пересмотру мер. Это обеспечивает актуальность антикризисных действий на протяжении всего периода кризиса, интегрируя анализ данных и контроль в единый процесс принятия решений. Такой подход позволяет организациям не только успешно справляться с текущими вызовами, но и формировать более устойчивую стратегию на будущее.

В отличие от традиционного подхода, при котором контроль осуществляется преимущественно на конечном этапе, предложенная концепция фокусируется на регулярном мониторинге ключевых показателей, что позволяет компании адаптировать действия на основе текущих данных и минимизировать негативные последствия кризиса.

Таким образом, внедрение системы контроля, основанной на постоянном мониторинге, многоуровневом анализе и регулярной корректировке, является ключом к успешному антикризисному управлению. Системный подход, подкрепленный многоуровневым контролем и адаптацией мер, обеспечивает компании гибкость, необходимую для преодоления кризисов, и снижает стратегические риски.

Организация эффективной системы контроля антикризисных мероприятий включает несколько этапов, каждый из которых направлен на обеспечение последовательного и объективного подхода к реализации антикризисных мер: *планирование системы контроля и выбор ключевых показателей* (на данном этапе разрабатываются цели системы контроля, определяются ключевые показатели, которые будут использоваться для оценки успешности антикризисных мероприятий. Выбор показателей основывается на стратегических

приоритетах компании и должен охватывать финансовые, операционные, кадровые и организационные аспекты); *выбор методов и технологий для сбора и анализа данных* (включает выбор инструментов и технологий для сбора и анализа данных, таких как ERP-системы, BI-платформы и аналитические модули, которые помогают автоматизировать процесс сбора информации и консолидировать данные из различных источников. Этот этап позволяет компании объективно оценивать результаты и выявлять отклонения в реальном времени); *периодическая оценка эффективности мер и корректировка стратегии* (проводится регулярная оценка эффективности антикризисных мер, что позволяет своевременно пересматривать подходы и стратегии. Периодическая оценка и корректировка действий на основе анализа текущих данных помогают компании адаптироваться к новым условиям и сохранять актуальность антикризисных мер); *подготовка отчетности и анализ результатов* (предполагает подготовку регулярных отчетов о ходе выполнения антикризисных мероприятий, анализ достигнутых целей и выявление проблемных зон, что позволяет более точно оценивать текущую устойчивость компании и эффективность принятых мер); *корректировка стратегии и пересмотр антикризисных мер* (включает внесение изменений в антикризисные меры на основе данных, полученных в ходе анализа и отчетности, что дает возможность компании своевременно корректировать стратегию в зависимости от динамики кризисных явлений и улучшать способность к адаптации).

Представленная таблица обобщает влияние каждого принципа на антикризисное управление в предпринимательском секторе, подчеркивая их значение и конкретные функции (табл. 7).

Данная таблица представляет собой комплексный подход к анализу и структурированию ключевых аспектов контроля антикризисных мер. Каждый принцип, включенный в таблицу, описывает определенные управленческие действия и задачи, которые должны быть реализованы для повышения устойчивости компании к кризисным явлениям. Сопоставление принципов с их ролями и функциями, а также концептуальными основами подчеркивает их системную значимость и организационную целостность.

Основная цель данной модели - продемонстрировать взаимосвязанность элементов системы антикризисного управления, где каждый принцип выполняет определенные функции, подкрепленные стратегической концепцией. Принципы непрерывного мониторинга, многоуровневого контроля, прозрачности, автоматизации, итеративного контроля и систематизированной отчетности дополняют друг друга, создавая адаптивную и гибкую систему, способную эффективно функционировать в условиях рыночной неопределенности.

**Структурная модель принципов, ролей, функций и концептуальных основ системы
контроля антикризисного управления в предпринимательской деятельности**

Принцип	Описание	Роль	Функции	Концепция
Непрерывный мониторинг и своевременная оценка	Обеспечивает постоянный сбор и анализ KPI, что помогает компании своевременно реагировать на изменения и корректировать антикризисные меры.	Позволяет оперативно корректировать действия на основе актуальных данных.	Сбор данных по ключевым показателям, анализ и своевременная корректировка антикризисных мер.	Поддержание постоянного контроля для выявления ранних признаков кризиса и своевременного реагирования.
Многоуровневый контроль и взаимодействие подразделений	Предполагает контроль на всех уровнях организации, обеспечивая координацию и согласованность антикризисных мер между подразделениями.	Повышает согласованность действий между отделами и уровнями управления.	Координация действий между уровнями и подразделениями, предотвращение накопления проблем в отдельных звеньях.	Обеспечение взаимодействия и координации на всех уровнях для укрепления внутренней устойчивости компании.
Прозрачность и вовлеченность сотрудников	Повышает доверие и мотивацию сотрудников через доступ к информации и вовлеченность в антикризисные процессы, снижая сопротивление изменениям.	Укрепляет культуру ответственности и повышает мотивацию.	Обеспечение доступности информации для сотрудников, поддержка вовлеченности и коллективной ответственности.	Создание открытой корпоративной культуры, в которой сотрудники вовлечены в антикризисные процессы.
Автоматизация и цифровая аналитика	Использование цифровых технологий для автоматизации контроля и анализа данных, что улучшает точность, скорость обработки информации и снижает влияние человеческого фактора.	Ускоряет сбор данных и повышает качество информации для принятия решений.	Автоматизация процессов контроля, снижение операционных рисков и человеческого фактора.	Применение цифровых технологий для оптимизации процесса контроля и повышения оперативности управления.
Итеративный контроль и адаптивность стратегии	Итеративный подход к пересмотру мер позволяет компании регулярно адаптировать стратегию в ответ на изменения, избегая статичности.	Поддерживает актуальность стратегии и гибкость в ответ на рыночные изменения.	Регулярное обновление антикризисных мер в зависимости от изменений на рынке.	Поддержание гибкости стратегии для регулярного обновления антикризисных мер в ответ на изменяющиеся условия.
Систематизированная отчетность и обратная связь	Создаёт структуру для регулярной отчетности и анализа, что повышает объективность данных и помогает формировать долгосрочную стратегию.	Обеспечивает объективность данных и способствует формированию культуры анализа.	Регулярная отчетность, анализ результатов и обратная связь для улучшения антикризисных мер.	Обеспечение постоянного доступа к объективным данным для формирования стратегии и получения обратной связи.

Разработано автором

В глава 5 «Современные тенденции и новые подходы к организации системы антикризисного управления в предпринимательском секторе» с целью обоснования необходимости внедрения инноваций в управленческий процесс, проведено параллель между традиционными подходами антикризисного управления, основанными на стандартных и зачастую реактивных мерах, и современными методами, которые существенно расширяют возможности оперативного реагирования и противостояния экономическим кризисам.

Таблица 8

Ключевые различия между традиционными и инновационными методами

Аспект управления	Традиционные методы	Инновационные методы
Подход	Реактивный, действия после наступления кризиса	Проактивный, прогнозирование и предотвращение кризиса
Принятие решений	Централизованное, через высшее руководство	Децентрализованное, с участием сотрудников и внешних экспертов
Гибкость	Низкая, сложность адаптации планов	Высокая, с возможностью гибкой настройки процессов
Инструменты	Ограниченные аналитические инструменты	AI, Big Data, RPA, что обеспечивает точное прогнозирование и автоматизацию
Скорость реакции	Низкая, особенно в условиях необходимости сложного согласования	Высокая, благодаря автоматизации и децентрализованному управлению
Основная цель	Стабилизация после наступления кризиса	Предотвращение кризисов и адаптация к изменениям среды

Разработка автора

Основываясь на результатах нашего исследования, можем утверждать, что инновационные методы антикризисного управления предлагают более динамичный и гибкий подход, который лучше адаптирован к современным экономическим кризисам. В отличие от традиционных методов, которые склонны к ригидности и медлительности, современные технологии позволяют компаниям оперативно анализировать риски, проактивно принимать меры и адаптироваться к изменениям в экономической среде.

Для наглядного представления ключевых инновационных подходов и технологий, которые способствуют повышению устойчивости предпринимательского сектора в условиях экономических кризисов, разработана *систематизация инновационных технологий и управленческих подходов в антикризисном управлении* (табл. 9).

Данная систематизация, структурирующая современные технологические и управленческие инновации для антикризисного управления, демонстрирует, как компании могут адаптировать новейшие подходы к реальным экономическим условиям, повышая устойчивость бизнеса к кризисам. Каждая технология и подход в таблице сопровождаются конкретными примерами исследований, подтверждающими их успешное применение в условиях экономических спадов и нестабильности, что делает ее полезным инструментом

для топ-менеджеров, позволяя им понять, какие инновации наиболее актуальны для конкретных задач — от оптимизации финансовых процессов с помощью RPA до использования краудсорсинга для разработки стратегий.

Таблица 9

Систематизация инновационных технологий и управленческих подходов в антикризисном управлении

Элемент	Big Data	AI and Machine Learning	RPA	Adaptive Management	Crowdsourcing
Технология / Подход	Анализ больших данных для прогнозирования и управления кризисами	Искусственный интеллект и машинное обучение для прогнозирования и оценки рисков	Роботизация процессов для автоматизации рутинных операций	Адаптивное управление и гибкие организационные структуры	Краудсорсинг и коллективное принятие решений
Основная цель	Сбор и анализ данных в режиме реального времени для выявления кризисных сигналов и адаптации стратегий	Автоматизация принятия решений, анализ данных для предсказания кризисных событий и адаптации действий	Сокращение затрат на ручные операции, автоматизация финансовых и учетных процессов	Снижение времени реакции на изменения, децентрализация принятия решений	Привлечение внутренних и внешних участников к процессу разработки антикризисных мер
Применение в кризисном управлении	Использование Big Data для предсказания экономических кризисов, управления рисками и анализа цепочек поставок	Применение AI для раннего обнаружения рисков, прогнозирования спроса и мониторинга поведения клиентов	Использование RPA для автоматизации бухгалтерии, обработки транзакций, мониторинга аномалий	Создание гибких структур для оперативной адаптации к кризисным условиям	Использование коллективного принятия решений для учета разнообразных точек зрения и идей
Пример исследования	Sun et al. (2019) показали, что Big Data улучшает управление рисками и прогнозирование	Исследование Yang, Hou, Zhao (2023) показало эффективность AI в цепочке поставок	Исследование Zhang et al. (2021) показало, что RPA улучшает координацию и снижает затраты	Исследование Grewal & Tansuhaj (2001) подчеркивает значимость стратегической гибкости	Nan & Lu (2014) показывают ценность коллективных усилий в кризисный период
Результаты и значимость	Повышение точности анализа данных, улучшение прогнозирования, обеспечение устойчивости к кризисам	Автоматизация процессов, улучшение точности прогнозов, оптимизация затрат	Снижение операционных затрат, повышение точности отчетов, обеспечение устойчивости к экономическим спадам	Быстрая адаптация к изменениям, минимизация убытков, повышение инновационного потенциала	Усиление вовлеченности, получение инновационных решений, повышение точности ответных мер

Разработка автора

Для эффективного антикризисного управления важно учитывать специфику каждого типа кризиса и применять соответствующие технологии и подходы. В таблице 10 представлены основные инструменты и управленческие подходы, которые могут быть использованы для решения кризисных задач в зависимости от их природы и характера.

Алгоритм выбора технологических инструментов и управленческих подходов в антикризисном управлении в зависимости от типа кризисных явлений

Тип кризиса	Подходящие технологии и подходы	Обоснование применения
Финансовый	AI для предсказания финансовых рисков, RPA для автоматизации отчетности, Big Data для анализа расходов	Помогает быстро анализировать финансы, автоматизировать отчеты, избегать кризиса ликвидности
Операционный	RPA для управления цепочками поставок, Big Data для прогнозирования сбоев, AI для оптимизации запасов	Позволяет минимизировать сбои, повышает точность прогнозов, оптимизирует ресурсы
Рыночный	Big Data для анализа потребительских тенденций, AI для предсказания спроса, краудсорсинг для сбора идей	Помогает оперативно реагировать на изменения спроса и адаптировать стратегию
Социальный	Краудсорсинг для вовлечения сотрудников, AI для анализа настроений, гибкие структуры для адаптации	Повышает вовлеченность сотрудников, стабилизирует внутреннюю среду компании

Разработка автора

Предложенный алгоритм выбора технологий для разных типов кризисов помогает компаниям рационально использовать свои ресурсы и адаптировать антикризисное управление к специфике каждого кризиса. Сочетание технологий, таких как Big Data, AI, RPA и краудсорсинг, позволяет не только эффективно реагировать на кризисы, но и укреплять устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Глобализация, технологические изменения и экономическая взаимосвязанность создают как возможности, так и риски, требующие системного подхода к управлению кризисами. Процессы глобализации усиливают взаимосвязанность экономических систем, что подчёркивает важность создания адаптивных организационно-экономических структур для управления антикризисными процессами.

Разработка интегрированных систем антикризисного управления, которые учитывают глобальную взаимосвязанность, междисциплинарные подходы и прогнозные инструменты, становится основным приоритетом для обеспечения устойчивости предпринимательского сектора. Следовательно, в условиях глобальной экономической нестабильности и возрастающей взаимосвязанности экономических систем становится очевидной необходимость оптимизации организационно-экономического механизма системы антикризисного управления.

На основании проведенного анализа исследования сформулированы ключевые направления оптимизации организационно-экономического механизма антикризисного управления, которые включают: *оптимизацию организационно-экономического механизма* как основного инструмента устойчивости экономики через внедрение принципов

адаптивности, гибкости и инновационных подходов; *институциональное укрепление и межведомственную координацию*, включающие создание специализированных антикризисных институтов и развитие взаимодействия между государственными органами, бизнесом и международными организациями; *внедрение цифровизации в антикризисное управление*, что позволяет использовать технологии больших данных, искусственный интеллект и автоматизацию для повышения точности прогнозирования и оптимизации экономических процессов; *развитие адаптивного законодательства* как инструмента оперативной поддержки экономики, включая временные регуляции, стимулирующие экономическую активность в кризисный период; *интеграцию международного опыта и глобального сотрудничества*, что способствует адаптации лучших мировых практик и программ к национальным условиям для повышения устойчивости экономики; *финансовое стимулирование и поддержку приоритетных отраслей*, включая субсидирование, гранты, налоговые льготы и инвестиции в инновации; *инновационные подходы к антикризисному управлению* через развитие научных исследований, технологий и экологически ориентированной экономики; *поддержку устойчивого развития*, включающую интеграцию экологических, социальных и экономических аспектов в систему антикризисного управления; *системный подход*, объединяющий цифровизацию, институциональное укрепление, финансовую поддержку и регуляторные меры в комплексную систему антикризисного управления; *стратегический характер антикризисного управления*, направленный на создание механизмов прогнозирования, реагирования и долгосрочного развития. Эти положения создают базу для формирования эффективной и устойчивой системы антикризисного управления, способной адаптироваться к современным вызовам.

Таким образом, результаты исследования подтвердили, что оптимизация организационно-экономического механизма антикризисного управления, основанная на интеграции передовых технологий, институциональном укреплении и адаптации международного опыта, является необходимым условием для обеспечения устойчивости предпринимательского сектора и экономики в целом. Реализация предложенных подходов создаёт условия для минимизации последствий кризисов, повышения конкурентоспособности и долгосрочного роста экономики.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе обосновано новое решение научно-прикладной проблемы разработки концептуальных, теоретико-методологических и методико-прикладных основ формирования системы антикризисного управления в предпринимательском секторе в

условиях рыночной экономики. Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Выявлено, что кризисные явления в экономике представляют собой критические состояния экономического развития, которые могут существенно подорвать экономическую стабильность и эффективность функционирования социально-экономической системы. Они могут проявляться в различных формах, включая экономическую рецессию, финансовый кризис, дефицит бюджета, гиперинфляцию, массовую безработицу и другие подобные явления, оказывая влияние на экономические, социальные и политические процессы.

При этом проведенный анализ теорий кризисных явлений выявил широкий спектр подходов к их изучению, включая стохастические, циклические, структурные и управленческие теории. Определено, что методологические аспекты кризисологии требуют комплексного подхода, объединяющего изучение исторических тенденций, анализ текущих условий и прогнозирование будущих рисков. Установлено, что современные кризисологические исследования развиваются в направлении интеграции экономических, социальных и политических факторов. Это, в свою очередь, способствует разработке более точных инструментов для оценки и предотвращения кризисных явлений.

2. Дано авторское определение категории **«кризисные явления в экономике»** как динамический процесс, характеризующийся периодами интенсивной экономической нестабильности и неопределенности функционирования предпринимательского сектора, во время которых ключевые экономические показатели значительно отклоняются от нормы или ожидаемого уровня результативности хозяйственной деятельности под влиянием внутренних и внешних факторов формирования бизнес-пространства, инициируя тем самым эволюцию и прогресс в экономике, что стимулирует участников рыночных отношений к адаптации и поиску новых стратегий для выхода на инновационные пути развития в современной экосистеме.

3. Усовершенствован метод идентификации кризисов, основанный на использовании комплексных индикаторов, что позволяет своевременно выявлять угрозы и прогнозировать кризисные явления с учетом внутренних и внешних условий. Основным достижением является внедрение системного подхода, который учитывает сложность и многофакторность кризисных явлений через интеграцию данных о макроэкономических, социальных, политических и международных аспектах, а также переход от статического к динамическому анализу кризисных процессов. Метод включает раннее выявление признаков кризиса за счет анализа нестандартных изменений, сценарное моделирование для прогнозирования последствий в глобальном контексте, учет цикличности и структурных изменений для анализа долгосрочных трендов, а также адаптацию теоретических моделей с учетом

уязвимостей предпринимательского сектора. При этом установлено, что современная экономика характеризуется динамическими изменениями условий функционирования и факторов формирования бизнес-пространства, их глобальным масштабом и системными последствиями. Эти изменения оказывают значительное влияние на хозяйственную деятельность субъектов предпринимательского сектора и могут приводить к кризисным явлениям на уровне национальных экономик, отдельных регионов и предприятий.

4. В ходе кризисологических исследований проведено изучение кризиса в контексте его влияния на функционирование экономической системы и её субъектов в предпринимательском секторе экономики, что предусматривает объективное рассмотрение кризиса в рамках экономических процессов. Выявлено, что причины экономических кризисов включают внутренние (структурные диспропорции, неэффективное управление, перепроизводство) и внешние факторы (глобализация, экономические шоки, изменения в мировых рынках). Анализ научных исследований, который раскрывает широкоаспектность научных точек зрения по обоснованию природы и причин экономического кризиса, решения проблемы возникновения кризисных явлений в экономике, устранения негативных последствий дестабилизационных процессов, вызванных их действием, дает возможность утверждать о глобальном подходе в масштабах мировой науки к формированию действенной антикризисной политики, направленной на принятие своевременных и эффективных решений для предотвращения и смягчения последствий экономических кризисов.

5. Определено, что приоритетным является использование парадигмального подхода как концептуально-методологической основы исследования кризисных явлений, формирования системы антикризисного управления и функционирования предпринимательского сектора в условиях финансово-экономических кризисов. Содержательные результаты научных исследований кризисных явлений достигаются при использовании концептуальной модели парадигмального инновационного развития и методологии кризисологических исследований. В условиях функционирования современной экономической парадигмы, где пересматриваются концептуально-методологические основы и трансформируются представления традиционной экономической науки, ключевой задачей становится построение современной экономической модели. Этот процесс предполагает постепенную трансформацию и переход к более прогрессивным формам и направлениям развития социально-экономической системы на макро-, мезо- и микроуровнях, сопровождающийся ростом количественных и качественных показателей хозяйственной деятельности субъектов экономических отношений, центральное место среди которых занимает предпринимательский сектор. Реализация данной трансформации возможна при условии применения эффективного механизма регулирования хозяйственной деятельности

предприятий и активного функционирования системных элементов антикризисного управления.

6. Определено, что антикризисное управление представляет собой сложный, многоуровневый процесс, охватывающий все аспекты социально-экономической деятельности и оказывающий значительное влияние на общество и экономику. Этот процесс включает идентификацию, предотвращение и решение проблем, возникающих в результате экономических кризисов, а также разработку и внедрение стратегий, направленных на снижение их негативного влияния на микро-, мезо- и макроуровнях. Особенности антикризисного управления являются его непрерывность, проактивность, гибкость и риск-ориентированность, что обеспечивает его эффективность и адаптивность в условиях нестабильности. Этот процесс охватывает все уровни социально-экономической деятельности, создавая условия для снижения уязвимостей, управления рисками и устойчивого развития экономических систем.

В этой связи важным аспектом является **социально-экономическая сущность антикризисного управления**, которая охватывает как экономические, так и социальные аспекты и пронизывает все уровни экономического управления, включая макро- и микроэкономику. *Социальная составляющая* данного процесса выражается: в стремлении минимизировать негативные последствия экономического кризиса для общества, в том числе сохраняя уровень занятости и предотвращая значительное снижение уровня жизни населения на макроуровне; в управлении изменениями, конфликтами, сохранении и развитии человеческого капитала, обеспечении социальной ответственности организации и управлении взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов, инвесторов и общественность на микроуровне. *Экономический аспект* антикризисного управления на макроуровне выражается в реализации мер, направленных на обеспечение экономической стабильности и устойчивости национальной экономики; на микроуровне связан с поддержанием устойчивости и конкурентоспособности предприятий, снижением рисков и повышением устойчивости к рыночным колебаниям.

7. Предложено авторское определение **системе антикризисного управления**, которая на макро- и микроуровне в условиях современной экосистемы способна путем контролинга (мониторинга, оценки, анализа, планирования, контроля и прогнозирования) функционирования бизнес-пространства реализовать эффективный механизм раннего предупреждения об угрозе приближения кризисных явлений, нивелирования возможных последствий активной фазы кризиса и его урегулирования, а также предотвращения кризисных ситуаций в будущем с помощью моделирования аналогичных процессов для обеспечения способности оперативного реагирования на динамические изменения деловой

активности предпринимательского сектора и поведения его субъектов в условиях кризисной экономики с целью защиты их экономической безопасности и развития общественного воспроизводства национального хозяйства.

8. Развитие сравнительного анализа факторов возникновения кризисных явлений в предпринимательском секторе позволило классифицировать основные детерминанты кризисов на четыре группы: макроэкономические, отраслевые, внутрифирменные и финансовые, каждая из которых играет ключевую роль в формировании дестабилизирующих процессов. Проведение анализа этих факторов требует применения интегрированных методов, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ рисков и сценарное планирование, что позволяет получать всестороннюю оценку причин кризисов и разрабатывать адекватные стратегии их преодоления. Для повышения эффективности анализа предложена круговая модель «Причина-Результат-Мера» (ПРМ), которая через выявление причинно-следственных связей, анализ взаимосвязи элементов и разработку конкретных мер, адаптированных к особенностям факторов, способствует минимизации рисков и укреплению устойчивости предпринимательского сектора. Эта модель, учитывающая динамичный характер экономических процессов, подчеркивает необходимость постоянного обновления и адаптации, обеспечивает систематизацию данных и упрощает принятие управленческих решений, направленных на предотвращение и смягчение кризисных явлений, что делает ее универсальным инструментом для повышения резистентности предпринимательских структур в условиях растущей неопределенности и глобальных вызовов.

9. Проведенный анализ проблем формирования и вызовов развития системы антикризисного управления на макро- и микроуровнях выявил необходимость комплексного и интегративного подхода для эффективного противодействия экономическим кризисам. На макроуровне ключевые вызовы связаны с отсутствием универсальной модели антикризисного управления, обеспечением мониторинга и оперативного реагирования на динамику бизнес-пространства, а также диспропорциями в использовании капитала предпринимательского сектора. На микроуровне основные проблемы связаны с гибкостью организационной структуры, информационной прозрачностью, обучением персонала и необходимостью быстрого принятия решений в условиях кризиса. Поскольку любой экономический кризис сопровождается возрастанием уровня неопределенности и усилением влияния различных рисков, эффективное антикризисное управление должно включать в себя систему мониторинга и управления рисками, позволяющую своевременно идентифицировать потенциальные угрозы и разрабатывать превентивные меры. В условиях высокой нестабильности и непредсказуемости экономических процессов особую значимость

приобретает управление рисками как ключевой элемент антикризисного управления, позволяющий минимизировать угрозы и адаптировать предприятия к изменяющейся среде.

В связи с этим выявлены ключевые методы и инструменты реализации эффективного механизма управления рисками в предпринимательском секторе, включая систематизацию подходов к идентификации, мониторингу и минимизации рисков. При этом обосновано, что управление рисками должно базироваться на принципах системности, интеграции в стратегическое планирование, диверсификации, резервировании, страховании и превентивном подходе, что обеспечивает снижение синергетического эффекта рисков и укрепление интегрированной экономической устойчивости. Предложена модель управления рисками, ориентированная на комплексный подход, который включает в себя динамичный алгоритм анализа угроз, разработку сценарных стратегий и внедрение механизмов саморегулирования, что позволяет предпринимательским структурам повысить свою устойчивость и адаптивность в условиях кризисных явлений.

10. В контексте антикризисных стратегий на основе инновационных моделей бизнеса, обосновано, что их эффективность обеспечивается за счёт диверсификации бизнес-моделей, внедрения гибких организационных структур, цифровизации процессов, а также усиления социальной ответственности и ориентации на устойчивое развитие. Инновационные модели способствуют не только минимизации влияния кризисов, но и преобразованию их в возможности для обновления бизнес-процессов, повышения конкурентоспособности и стратегического роста. Разработан алгоритм интеграции инновационных подходов в антикризисные стратегии, который позволяет использовать передовые технологии для укрепления устойчивости бизнеса, эффективного управления рисками и достижения долгосрочных целей даже в условиях кризисной экономики.

11. Оценка эффективности функционирования системы антикризисного управления в предпринимательском секторе зависит от её способности оперативно оценивать и адаптировать антикризисные мероприятия к изменениям внешней и внутренней среды. Обоснована методология оценки, включающая интеграцию ключевых показателей, таких как финансовая устойчивость, операционная гибкость, инновационная активность и кадровая устойчивость, что позволяет точно оценивать принимаемые меры. Практическими элементами контроля являются динамический мониторинг ключевых показателей (KPI) с использованием BI-систем для оперативного реагирования, автоматизация аналитических процессов через ERP-системы для минимизации человеческого фактора, сценарное моделирование для подготовки к кризисам и выявления уязвимостей, а также алгоритмы регулярной оценки и корректировки мероприятий для стандартизации процессов. Важную роль играет мониторинг цепочек поставок и операционных процессов, поддерживающий

стабильность, и оценка кадровой устойчивости через обучение и вовлечённость сотрудников. Итеративный пересмотр стратегий на основе Agile и Lean-методов обеспечивает адаптацию к динамичным условиям, а унификация отчетности упрощает анализ эффективности и коммуникацию.

12. Обоснована концепция организации системы контроля реализации антикризисных мероприятий, основанная на принципах непрерывного мониторинга, многоуровневого контроля, прозрачности, автоматизации и итеративного пересмотра стратегий. Эта концепция предусматривает регулярную оценку ключевых показателей, использование цифровых технологий для анализа данных и вовлечённость сотрудников, что создаёт основу для гибкого и адаптивного управления. В дополнение к основным положениям, практическая реализация концепции контроля может быть усилена рядом дополнительных аспектов: интеграция ERP-систем, BI-платформ и CRM-систем для автоматизации процессов позволяет в реальном времени отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI), выявлять отклонения и оперативно реагировать на изменения. Регулярное моделирование сценариев кризисных ситуаций с использованием цифровых инструментов способствует подготовке к различным вариантам их развития и выявлению уязвимых мест. Чётко структурированные алгоритмы контроля, включающие последовательные этапы сбора данных, анализа, подготовки отчетности и корректировок, стандартизируют процесс управления антикризисными мероприятиями. Постоянный мониторинг цепочек поставок и партнёрских отношений минимизирует операционные риски, а программы обучения и вовлечённости сотрудников укрепляют корпоративную культуру и способствуют повышению устойчивости компании. Итеративный пересмотр антикризисных стратегий через регулярные стратегические сессии обеспечивает адаптацию в режиме реального времени и ускоряет принятие решений. Таким образом, предложенный системный подход объединяет теоретические и практические элементы контроля, что позволяет предпринимательским структурам эффективно справляться с кризисными вызовами, укрепляя устойчивость и конкурентоспособность в условиях нестабильной экономики.

13. Для проекционного отображения процессов трансформации бизнеса, его регулирования и стимулирования в условиях кризисов автором акцентируется внимание на интеграции инновационных технологий, государственных программ и рыночных механизмов. Такой подход обеспечивает устойчивость бизнеса в нестабильной экономической среде, а также способствует его адаптации и развитию в долгосрочной перспективе. Методы регулирования включают меры, обеспечивающие стабильность и предсказуемость деловой среды, такие как налоговые каникулы, снижение административных барьеров и субсидирование ключевых отраслей. Одновременно стимулы,

такие как цифровизация, поддержка инноваций и инвестиционные программы, предоставляют компаниям ресурсы и инструменты для эффективного реагирования на кризисные явления.

14. Исследование подтвердило, что антикризисное управление в предпринимательском секторе требует интеграции современных методов регулирования и стимулирования, основанных на инновационных подходах, цифровизации процессов и комплексной поддержке со стороны государственных и частных институтов. Результаты анализа демонстрируют необходимость использования системного подхода к формированию устойчивой модели антикризисного управления, где взаимодействуют регуляторные, финансовые и цифровые инструменты. Интеграция финансового стимулирования и инвестиционных программ является основой для обеспечения устойчивости малого и среднего бизнеса в условиях кризисов. Предоставление доступных кредитов, субсидий и грантов позволяет предприятиям преодолевать финансовые трудности и адаптироваться к изменяющимся условиям. Одновременно с этим инвестиционные программы, поддерживаемые государственными инициативами, создают прочную экономическую базу для восстановления и развития бизнеса в кризисных условиях, а также благоприятные условия для долгосрочного роста и внедрения инноваций, что укрепляет позиции бизнеса на глобальных рынках. Однако для достижения максимальной эффективности этих инструментов необходимо наличие стабильной и прозрачной регуляторной среды.

15. Выявлено, что для обеспечения устойчивости предпринимательского сектора необходима оптимизация организационно-экономического механизма системы антикризисного управления. Это предусматривает анализ международного опыта, выявление наиболее эффективных практик и адаптацию их к национальным условиям. В данном аспекте анализ мирового опыта антикризисного управления показывает, что разработка и внедрение организационно-экономических механизмов должны учитывать глобальные вызовы и тенденции мировой экономики. На основании анализа материалов исследования сформулированы ключевые положения, раскрывающие основные направления оптимизации организационно-экономического механизма системы антикризисного управления, интеграции лучших мировых практик и их адаптации к национальным условиям.