- ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ -

Дата поступления рукописи в редакцию: 05.12.2025 г. DOI: 10.24412/2782-3830-2025-11-267-272
Дата принятия рукописи в печать: 17.12.2025 г.

ФЕТИСОВА Анастасия Викторовна,
старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: victorovna_eburg@mail.ru

ПЕТРОВА Любовь Николаевна,
старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: lyubow.petrova@mail.ru

КУИМОВА Валентина Александровна,
старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: valentinakuimova@mail

СТАХЕЕВА Любовь Михайловна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита
Уральского государственного аграрного университета
e-mail: staheeva53@mail.ru

БАТРАКОВА Светлана Игоревна,
старший преподаватель кафедры иностранных языков
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: s-batrakowa@mail.ru

ЛАРИН Михаил Вячеславович,
преподаватель кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: lar.mic@yandex.ru

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. МЕРЫ И СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА

Аннотация. *В рамках данной научной статьи изучены стратегия и тактика антикризисного управления, а также представлены меры предупреждения банкротства современного предприятия. Актуальность объясняется тем, что ряд экономических проблем и замедление темпов роста в России продолжается, что может потребовать применения антикризисного управления на предприятии. Однако, в этом направлении часто допускаются многочисленные ошибки, что недопустимо, так как ведет к банкротству. В заключении научной статьи констатируются, что все практические предложения необходимо учитывать и применять в рамках деятельности любой организации, так как они способны улучшить ее деятельность в изученных направлениях.*

Ключевые слова*: антикризисное управление, банкротство, стратегия, работники, кризис, меры.*

FETISOVA Anastasiia Viktorovna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory
of the Ural State Agrarian University

PETROVA Lyubov Nikolaevna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

KUIMOVA Valentina Aleksandrovna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

STAHEEVA Lyubov Mihajlovna,
Candidate of of Economics, Associate Professor of the Department of of Accounting and Audit of the Ural State Agrarian University

BATRAKOVA Svetlana Igorevna,
Senior Lecturer at the Department of Foreign Languages, Ural State Agrarian University

LARIN Mikhail Vyacheslavovich
Lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

STRATEGY AND TACTICS OF CRISIS MANAGEMENT. MEASURES AND WAYS TO PREVENT BANKRUPTCY

Annotation*. Within the framework of this scientific article, the strategy and tactics of anti-crisis management are studied, as well as measures to prevent bankruptcy of a modern enterprise. The relevance is explained by the fact that a number of economic problems and a slowdown in growth rates in Russia continue, which may require the application of crisis management at the enterprise. However, numerous mistakes are often made in this direction, which is unacceptable, as it leads to bankruptcy. The conclusion of the scientific article states that all practical proposals must be taken into account and applied within the framework of the activities of any organization, as they can improve its activities in the areas studied.*

Key words*: anti-crisis management, bankruptcy, strategy, employees, crisis, measures.*

На данный момент в России наблюдается ряд экономических проблем, сформировавшихся в первую очередь по причине введения антироссийских санкций и длительности их применения. Это говорит о том, что любая организация может оказаться в ситуации, когда необходимо будет вводить антикризисное управление для недопущения банкротства. Усугубляет ситуацию современная турбулентная экономика, которая может создать условия для применения антикризисного управления даже вне экономического кризиса. Несмотря на всю однозначную важность антикризисного управления, руководства большинства фирм, либо не замечают признаки, указывающие на наступление кризиса для организации, либо неверно применяют антикризисное управление, либо в целом отказываются от него, считая, что ситуация в дальнейшем стабилизируется самостоятельно. Все это отображает актуальность данной научной работы – необходимо не только представить элементы антикризисного управления, но и сформировать универсальные авторские практические предложения, которые можно будет использовать компаниям при необходимости применения такого управления.

В первую очередь необходимо отметить, что антикризисное управление – это вид управления фирмой, которое направляет все мероприятия и ресурсы на ликвидацию кризиса в организации с дальнейшим ее развитием [3]. Антикризисное управление необходимо внедрять в организации в тот момент, когда начинают наблюдаться ухудшения показателей, например, выручки, прибыли, количества клиентов и так далее. Слишком позднее внедрение антикризисного управления, обычно, приводит к банкротству предприятия, так как организация не успевает реализовать все необходимые меры по решению проблем [4].

Таким образом, желательно активно анализировать показатели собственной деятельности для формирования возможности заблаговременного введения антикризисного управления.

Вне зависимости от характера кризиса на предприятии, необходимо разработать стратегию антикризисного управления, которая будет рассчитана минимум на полгода функционирования компании, наиболее приемлемый вариант – годовая антикризисная стратегия. В рамках антикризисной стратегии рекомендуется:

– определить ключевую цель, которую должна достичь стратегия;
– выработать систему задач, направленных на достижения определенного элемента цели;
– создать план мер, каждая из которых будет способствовать выполнению одной из задач;
– выделить периоды, за которые каждое из мероприятий и задач должны быть выполнены, выбрать сотрудников, которые будут контролировать процессы и быть ответственными за них.

Именно эти пункты позволяют сформировать стратегию антикризисного управления, которая будет эффективна в каждом конкретном случае. Более подробно выделить стратегические элементы нельзя, так как кризис на предприятии может быть совершенно разным, потому универсальные стратегические направления могут быть только обобщенными. Однако, необходимо отметить, что ключевая цель в обязательном порядке должна затрагивать вопрос ликвидации причин кризиса с формированием стабильного функционирования при создании условий для дальнейшего развития фирмы.

Тактика антикризисного управления напрямую зависит от стратегии, так как, фактически, она выполняет ее. При этом в отношении тактики можно предоставить больше рекомендаций по причине того, что, в большинстве случаев, она зависит от характера кризиса на предприятии. Отметим, что в отношении универсальных рекомендаций, необходимо выделить следующее:

Необходимо открыто заявить работникам о том, что компания столкнулась с трудностями. Это важно потому, что отрицательная динамика будет выявлена кем-либо из работников, что может привести к распространению слухов среди сотрудников. Работники, в свою очередь, могут воспринять ситуацию неверно, решив, что, либо в организации им не доверяют столь значимую информацию, либо в отношении того, что руководство некомпетентно и не может наблюдать кризис. Вне зависимости от сформированного мнения, итогом может стать добровольное увольнение, которое лишь будет усугублять кризис на предприятии. Открытый диалог позволит сохранить большую часть работников, увеличит их лояльность, а также позволит им понять, зачем нужно каждое из мероприятий;

План мероприятий, представленный в стратегии антикризисного управления, должен быть подробно расписан в тактике до конкретных действий работников. Так, например, в стратегии может быть представлено мероприятие «прекращение оттока клиентов», которое в тактике должно быть расписано мероприятиями, например: «1) работники обязаны установить контакт с клиентами, определив, в чем причины их ухода; 2) после устранения причин, необходимо оповестить клиентов о нововведениях» и так далее;

Выявив ключевую причину кризиса, необходимо изучить инструменты, которые позволят решить проблему. Так, например, если имеет место кризис сбыта, то результативным может стать картирование, которое представит наиболее уязвимые места производства, ликвидировав которые, можно, например, усовершенствовать качество товаров;

Важно изучать опыт других компаний, определять новые направления, которые могут решить проблему. Представим пример для понимания ситуации. Во время пандемии коронавируса рестораны не могли функционировать в обычном режиме, потому выходом из ситуации стало создание службы доставки готовых блюд. Если же предприятие общественного питания не было широко известно или было сегментировано на определенную группу потребителей, которые не будут заказывать их блюда с доставкой (например, столовая при офисе), то выходом стало изменение формата – ряд таких столовых начали продавать «подписки» - речь идет о заказе определенного меню (например, относящегося к здоровому питанию) на неделю или несколько дней. Подобные идеи выхода из кризиса могут не возникнуть внутри организации, потому важно изучать внешний опыт и возможности, которые формируются сейчас для организации. Отметим, что не всегда изменение формата эффективно, потому подобные эксперименты должны проходить сначала в формате тестирования, а лишь потом – полномасштабно.

Как уже было указано, тактика антикризисного управления напрямую зависит от причины дестабилизации экономических и социальных показателей на предприятии, то есть его вида. Наиболее часто реализуется один из трех видов кризиса на предприятии:

Кризис сбыта. Его конкретные причины могут быть различными, но на него указывает факт того, что организация снижает уровень своей чистой прибыли вплоть до точки окупаемости и ниже. Внешними факторами, которые могут

породить кризис сбыта, могут быть: низкая платежеспособность клиентов; высокий уровень конкуренции, который ведет к отказу от товаров организации; введение санкций или ограничений, которые ведут к игнорированию товаров организации и так далее. Кризис сбыта может сформироваться и внутренними причинами, например: маркетинг организации функционирует неверно, потому покупатели выбирают конкурентов; каналы сбыта продукции выбраны некорректно или их недостаточно, потому продажи не являются максимальными; ценообразование сформировано так, что продажи (или прибыль) не являются максимальными и так далее. Соответственно, определив ключевую причину, необходимо акцентировать внимание антикризисной стратегии на решении проблемы. Так, предположим, может понадобится перестроение маркетинга, производства, сокращение издержек, снижение цены на товары и так далее;

Кризис издержек. В данном случае тоже причины могут быть разными, но последствие одинаковое – компания постоянно увеличивает цены на товары, что неблагоприятно отражается (или в дальнейшем отразится) на ее деятельности (произойдет снижение продаж). Обычно причинами кризиса издержек являются следующие внутренние факторы: бизнес-процессы перестают быть оптимальными, они не регулируются ответственными лицами; снижается продуктивность; контроль затрат не производится, не реализуются оперативные меры по допустимому и достаточному уменьшению затрат. Выявив ключевую проблему, мероприятия в первую очередь направляются на ее решение, например, оптимальность бизнес-процессов позволяет выявить картирование;

Кризис финансов. Его симптомом является постоянная нехватка денежных средств у организации, а также регулярный рост любого из видов задолженностей, в том числе дебиторской. При кризисе финансов рекомендуется изучить, каковы условия контрактов с контрагентами, нет ли там «пробелов», позволяющих слишком долго не уплачивать долги или получать товары по чрезвычайно выгодным условиям; как распоряжаются финансовыми потоками на предприятии.

Определив вид кризиса, можно выявить ключевую проблему, что станет основной для стратегии, а в дальнейшем – для тактики. Однозначно идентифицировав трудность, можно сформировать наиболее эффективный ряд мероприятий по ее решению.

Если конкретные мероприятия в рамках тактики антикризисного управления зависят от вида кризиса, то подход к ней, обычно, реализуется в одном из двух направлений:

Реактивное управление. Это менее рекомендуемый подход, так как при нем кризис уже существует в организации и его необходимо оперативно решать. В результате, такой подход предусматривает, что стратегия антикризисного управления составляется приблизительно на полгода, а тактические мероприятия начинают свою реализацию незамедлительно [2]. При этом самая первоочередная задача – ликвидация причины кризиса, который может привести к банкротству;

Превентивное управление. Это наиболее рекомендуемый подход, так как при нем антикризисное управление вводится в тот момент, когда аналитика показывает высокую вероятность наступления неблагоприятной ситуации [5]. Так, предположим, компания, занимающаяся экспортом продукции из России, должна была вводить антикризисное управление сразу после получения информации о начале специальной военной операции. Отметим, что, при реактивном подходе, антикризисное управление ввелось бы лишь после доказанного снижения платежеспособности клиентов, то есть период между двумя этими событиями составил бы минимум один-два месяца.

В отношении наиболее приемлемого превентивного подхода, необходимо указать, что он имеет максимальную эффективность тогда, когда используется в рамках стратегии по слабым сигналам. Согласно ей, аналитика деятельности компании проводится постоянно или с высокой регулярностью. Обнаружив первые неблагоприятные признаки или высокую вероятность их наступления, незамедлительно вводится антикризисное управление. Продолжим пример с экспортной организацией – начало специальной военной операции – это слабый сигнал к тому, что возможны неблагоприятные ситуации с продажами – начиная от их снижения и вплоть до полного отказа от продукции со стороны некоторых контрагентов. В результате, реализуется антикризисная политика, направленная на недопущение кризиса сбыта – изучаются возможности снижения цена на товары, определяются ненадежные контрагенты, рассматриваются варианты заключения договоров с надежными контрагентами и так далее.

Необходимо отметить, что наилучшей будет ситуация, когда организации не приходится вводить антикризисное управление. Для этого необходимо реализовывать превентивные мероприятия по минимизации риска банкротства. Среди них выделим следующие:

Регулярная или непрерывная аналитика деятельности компании и факторов, влияющих на нее. Если этот элемент внедрен в организацию, то вероятность раннего обнаружения опасных ситуаций максимальна, что позволит не только реали-

зовать превентивный подход в тактике антикризисного управления, но и минимизировать вероятность формирования нерешаемой проблемы, ведущей к банкротству;

Постоянное совершенствование бизнес-процессов. Здесь вновь рекомендуется картирование, которое позволит заблаговременно определить, есть ли какие-либо слабые места в функционировании предприятия. Это, в свою очередь, может позволить минимизировать риск реализации кризиса издержек. Более того, если бизнес-процессы постоянно совершенствуются, то с большей долей вероятности конкурентоспособность организации будет увеличиваться, что не даст сформироваться причинам для кризиса сбыта;

Регулярный анализ и работа с персоналом. Работники для большинства компаний являются самым ценным ресурсом, потому важно реализовывать многочисленные меры, направленные на развитие этого ресурса [1]. Так, например, сейчас сложился рынок кандидата, потому сотрудники могут диктовать условия фирмам. Для минимизации этой ситуации, можно проводить постоянное обучение работников, которые, например, будут осваивать новые должности, что увеличит их универсальность, что позволит, в случае значительной текучести кадров, либо совершить кадровые перестановки, либо совместить должности, отказываясь при этом от завышенных требований кандидатов на должность;

Постоянное изучение издержек фирмы. Контроль над издержками гарантирует возможность управления ценой товара, что важно для сохранения высокого уровня конкурентоспособности и адаптации под сложившиеся ситуации;

Изучение сбыта товаров. Сейчас это важно потому, что сбыт изменился – многие клиенты предпочитают доставку товаров, возможность изучить их в Интернете, получить информацию через различные социальные сети и так далее. Предпочтения клиентов важно учитывать, иначе это станет поводом для ухода к конкурентам;

Анализ финансово-кредитной политики. Денежные средства должны эффективно функционировать в рамках организации, необходимо использовать все инструменты для получения прибыли вне основной деятельности. При этом важно изучать отношения с контрагентами, различные поощрения за их лояльность в виде скидок важны, но они не должны быть слишком обременительными для организации, иначе финансовый кризис более чем вероятен;

Наличие четко сформированной стратегии организации. Именно стратегия развития фирмы – это важнейший пункт, позволяющий в минимальных объемах применять антикризисную стратегию. Каждой компании необходимо определить свою уникальную черту, развивать ее, направлять мероприятия на укрепление своих позиций на рынке, а не только на совершенствование операционной эффективности.

Подводя итог, стоит отметить, что антикризисное управление – это важнейший инструмент для решения кризиса на предприятии. Стратегия является основой, как для всего антикризисного управления, так и для тактики, которая в дальнейшем реализует стратегию. В их рамках были предоставлены многочисленные авторские практические рекомендации. Дополнительно было указано, что наилучшая ситуация – это минимизация вероятности необходимости внедрения антикризисного управления. В этом отношении тоже был предоставлен перечень советов, которые, в случае их использования на практике, позволяют предупредить риски банкротства. Если все представленные предложения будут использоваться фирмами, применяемое ими антикризисное управление будет эффективным, а вероятность банкротства – минимальной.

Список литературы:

[1] Егоров С. О. Инструменты реализации стратегии антикризисного управления предприятием // Вестник Академии знаний. 2024. №3 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-realizatsii-strategii-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem (дата обращения: 23.11.2025).

[2] Егоров С. О. Классификация антикризисных стратегий предприятия // Вестник Академии знаний. 2024. №1 (60). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-antikrizisnyh-strategiy-predpriyatiya (дата обращения: 20.11.2025).

[3] Комарницкая Е. В. Профиль антикризисного управления организацией // Вестник Института экономических исследований. 2023. №2 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/profil-antikrizisnogo-upravleniya-organizatsiey (дата обращения: 20.11.2025).

[4] Львова Ольга Александровна Оценка состояния бизнеса в рамках антикризисного управления: подходы для собственника, кредитора, арбитражного управляющего и инвестора // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-biznesa-v-ramkah-antikrizisnogo-upravleniya-podhody-dlya-sobstvennika-kreditora-arbitrazhnogo-upravlyayuschego (дата обращения: 23.11.2025).

[5] Оборин Матвей Сергеевич, Мартиросян Мартин Ростомович Банкротство как риск и инструмент превентивного реагированияв предпринимательской деятельности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bankrotstvo-kak-risk-i-instrument-preventivnogo-reagirovaniyav-predprinimatelskoy-deyatelnosti (дата обращения: 20.11.2025).

[6] Матвей Сергеевич Оборин Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-adaptatsii-upravleniya-biznes-strukturami-k-krizisnym-usloviyam-na-osnove-kompromissa (дата обращения: 20.11.2025).

[7] Рамазанов Ринат Ганиевич, Торгашова Наталья Александровна Методология антикризисного управления предприятием в современных условиях на примере малого бизнеса // Вестник магистратуры. 2025. №1-3 (160). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-v-sovremennyh-usloviyah-na-primere-malogo-biznesa (дата обращения: 23.11.2025).

[8] Сапунов А. В., Сапунова Т. А. Антикризисное управление как часть системы менеджмента предприятия // Вестник Академии знаний. 2024. №3 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-kak-chast-sistemy-menedzhmenta-predpriyatiya (дата обращения: 23.11.2025).

[9] Хоменко Екатерина Борисовна Антикризисное управление организацией: от теоретических положений к практическим действиям // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-organizatsiey-ot-teoreticheskih-polozheniy-k-prakticheskim-deystviyam-1 (дата обращения: 23.11.2025).

[10] Черненкова И. Ю., Овсянникова М. А. Разработка методического инструментария комплексного анализа в антикризисном управлении предприятиями АПК // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodicheskogo-instrumentariya-kompleksnogo-analiza-v-antikrizisnom-upravlenii-predpriyatiyami-apk (дата обращения: 20.11.2025).

References:

[1] S. O. Egorov. Tools for implementing the strategy of anti-crisis management of the enterprise// Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. №3 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-realizatsii-strategii-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem (дата обращения: 23.11.2025).

[2] S. Egorov. Classification of anti-crisis strategies of the enterprise//Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. №1 (60). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-antikrizisnyh-strategiy-predpriyatiya (дата обращения: 20.11.2025).

[3] Komarnitskaya E. V. Profile of anti-crisis management of the organization//Bulletin of the Institute for Economic Research. 2023. №2 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/profil-antikrizisnogo-upravleniya-organizatsiey (дата обращения: 20.11.2025).

[4] Olga Lvova Assessment of the state of business within the framework of anti-crisis management: approaches for the owner, creditor, arbitration manager and investor//Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-biznesa-v-ramkah-antikrizisnogo-upravleniya-podhody-dlya-sobstvennika-kreditora-arbitrazhnogo-upravlyayuschego (дата обращения: 23.11.2025).

[5] Oborin Matvey Sergeevich, Martirosyan Martin Rostomovich Bankruptcy as a risk and a tool for preventive response of entrepreneurial activity// Intelligence. Innovation. Investments. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bankrotstvo-kak-risk-i-instrument-preventivnogo-reagirovaniyav-predprinimatelskoy-deyatelnosti (дата обращения: 20.11.2025).

[6] Matvey Sergeevich Oborin Strategy for adapting business structure management to crisis conditions based on a compromise//Bulletin of PSU. Series: Economics. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-adaptatsii-upravleniya-biznes-strukturami-k-krizisnym-usloviyam-na-osnove-kompromissa (дата обращения: 20.11.2025).

[7] Rinat Ganievich Ramazanov, Natalya Aleksandrovna Torgashova Methodology of anti-crisis management of an enterprise in modern conditions on the example of small business//Bulletin of magistracy. 2025. №1-3 (160). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-v-sovremennyh-usloviyah-na-primere-malogo-biznesa (дата обращения: 23.11.2025).

[8] Sapunov A.V., Sapunova T.A. Anti-crisis management as part of the enterprise management system//Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. №3 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-kak-chast-sistemy-menedzhmenta-predpriyatiya (дата обращения: 23.11.2025).

[9] Khomenko Ekaterina Borisovna Anti-crisis management of the organization: from theoretical provisions to practical actions//Bulletin of Udmurt University. “Economics and Law” series. 2024. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-organizatsiey-ot-teoreticheskih-polozheniy-k-prakticheskim-deystviyam-1 (дата обращения: 23.11.2025).

[10] Chernenkova I. Yu., Ovsyannikova M. A. Development of methodological tools for comprehensive analysis in the anti-crisis management of agricultural enterprises//Bulletin of the Belarusian State Agricultural Academy. 2022. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodicheskogo-instrumentariya-kompleksnogo-analiza-v-antikrizisnom-upravlenii-predpriyatiyami-apk (дата обращения: 20.11.2025).