

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

П.И. Разиньков, О.П. Разинькова, З.А. Кириллов

© Разиньков П.И., Разинькова О.П.,
Кириллов З.А., 2026

***Аннотация.** В статье раскрыта сущность антикризисного управления как ключевого механизма выживания предприятия в условиях финансовой нестабильности и быстро меняющейся внешней среды. Описаны основополагающие принципы, две главные задачи, а также четырехэтапный процесс антикризисного управления – от диагностики состояния предприятия до реализации мероприятий по финансовому оздоровлению. Особое внимание уделено специфике антикризисного менеджмента в России.*

***Ключевые слова:** антикризисное управление, прогнозирование, диагностика кризиса, жизненный цикл организации, стратегическое планирование, финансовая стабильность.*

Одним из важнейших критериев выживания предприятия в трудном финансовом положении является способность построения руководством фирмы грамотного антикризисного управления, которое бы позволило предприятию адаптироваться в реалиях постоянных вызовов нашего времени и быстро меняющейся окружающей среды.

Антикризисное управление – это система контроля организации, предназначенная для предотвращения появления кризисных ситуаций и/или использования их с целью трансформации компании и последующей адаптации к новому состоянию ее внутренней и внешней среды [2].

Появление термина «антикризисное управление» стало ответом на вызовы экономической трансформации в России, сопровождавшейся массовым возникновением финансово неустойчивых предприятий. С точки зрения рыночной теории кризисы компаний представляют собой форму естественного отбора (по аналогии с эволюционной теорией Дарвина, где преимущество получают наиболее адаптивные субъекты). Организация, не соответствующая текущим рыночным условиям, вынуждена либо переориентироваться с опорой на собственные конкурентные преимущества, либо покинуть рынок [7].

Система антикризисного управления базируется на следующих основных принципах: ранней диагностике кризисных явлений и

оперативности реагирования. Крайне важно своевременно выявлять признаки финансовой нестабильности на предприятии, поскольку кризисные ситуации несут серьезную угрозу существованию организации и приводят к большим финансовым потерям, а их обнаружение на начальных этапах позволяет оперативно принять меры и предотвратить негативные последствия. Так как кризисные явления обладают свойством нарастания, они провоцируют появление дополнительных проблем. Поэтому скорость реакции напрямую влияет на эффективность выхода из кризиса: чем раньше выявлены тревожные сигналы, тем быстрее удастся восстановить финансовое равновесие предприятия. При угрозе банкротства первостепенное значение приобретает мобилизация собственных возможностей организации. Предприятие должно максимально задействовать внутренние резервы для преодоления кризисного состояния, не полагаясь на внешнюю поддержку. Такой подход обеспечивает самостоятельность в принятии решений и контроль над процессом стабилизации [8].

В структуре антикризисного управления выделяются две основополагающие задачи, находящиеся в диалектической взаимосвязи: во-первых, предотвращение кризиса, предполагающее реализацию всестороннего системного и стратегического подходов к диагностике, анализу и устранению потенциальных проблемных зон; во-вторых, преодоление кризиса, подразумевающее комплекс мер по нейтрализации уже проявившихся деструктивных процессов и восстановлению устойчивости организации.

Ключевые положения антикризисного управления формируют концептуальную базу, согласно которой кризисные явления не являются сугубо стихийными, поскольку их возникновение можно прогнозировать, осознанно ожидать или в отдельных случаях целенаправленно инициировать; управление кризисами обладает определенной степенью управляемости: посредством целенаправленных воздействий возможно как ускорять их развитие, так и отсрочивать наступление критических фаз; заблаговременная подготовка к кризисным ситуациям представляет собой императив, а не опциональную меру; существуют способы смягчать остроту кризисов и масштаб их последствий, интенсифицировать процессы посткризисного восстановления и минимизировать сопряженные негативные эффекты; эффективное руководство в условиях кризиса требует от субъектов управления особых профессиональных компетенций, специфических методов и адаптированных управленческих парадигм [6].

Прогнозирование кризисных явлений предполагает многоаспектный анализ текущего состояния организации, включающий точную диагностику этапа жизненного цикла предприятия; идентификацию типичных рисков и проблемных зон, характерных для каждой фазы развития; комплексную оценку потенциальных последствий возможных

кризисных сценариев; разработку детализированного стратегического плана антикризисных мероприятий, предусматривающего алгоритмы реагирования на различные варианты кризисного развития [2].

Жизненный цикл организации является системным феноменом и демонстрирует принципиальное сходство с биологическими процессами развития и угасания: предприятие, словно живой организм, проходит последовательные стадии трансформации. В классической интерпретации данный цикл включает четыре базовых этапа: становление, рост, зрелость и упадок [1].

Наиболее детализированную и признанную в управленческой науке модель жизненного цикла организации предложил И. Адизес, выделивший девять последовательных фаз ее развития: выхаживание; младенчество; стадию быстрого роста; юность; расцвет; стабильность; аристократизм; этап ранней бюрократизации; бюрократизацию и смерть.

Существенно, что организация, обладающая эффективной стратегией и компетентным менеджментом, способна:

предотвратить неизбежность перехода в фазу упадка;

инициировать регенерацию и новый цикл роста при условии своевременного и системного внедрения корректирующих мероприятий, направленных на адаптацию к меняющимся условиям внешней и внутренней среды [3].

В условиях построения бизнеса в РФ необходимо принимать во внимание такие ключевые аспекты, как планирование в долгосрочной перспективе на 3–5 лет, но фактически большое количество компаний составляют план на 1–2 года вперед, в котором не учитываются внешняя среда и резкий рост закупочной стоимости на ту или иную продукцию.

Кроме того, проблемой антикризисного управления в РФ является «слепое» копирование западных моделей управления без учета особенностей нашей среды.

Многие российские предприниматели ориентируются на успешные зарубежные компании, стремясь заимствовать их опыт, однако при этом зачастую упускают из виду фундаментальное отличие: в таких организациях чрезвычайно высока степень административной функции, выражающаяся в строгой системности, детально проработанных регламентах и отлаженных процедурах. В результате попытки перенять подобные практики нередко сводятся к заимствованию элементов, к которым отечественный бизнес еще не готов как в плане организационной зрелости, так и в плане ресурсного обеспечения.

В качестве эталонных ориентиров российские компании чаще всего выбирают зарубежные предприятия, находящиеся на стадиях юности, расцвета и аристократии жизненного цикла. При этом в России сравнительно мало организаций, достигших фазы расцвета, а на начальных этапах развития (выхаживание, младенчество, быстрый рост) форси-

рованное внедрение высокой системности, пусть даже основанной на лучших зарубежных практиках, способно подавить тот самый «дух компании», который играет критически важную роль в период становления.

Организации, как и живые организмы, требуют дифференцированного подхода к внедрению изменений: любые управленческие практики и процедуры должны соответствовать текущей стадии развития предприятия, его «возрасту» и уровню зрелости [3].

Как уже было отмечено ранее, антикризисное управление финансами предприятий направлено на решение двух взаимосвязанных задач: с одной стороны, это преодоление текущих финансовых затруднений, способных привести к банкротству, с другой – восстановление платежеспособности предприятий, уже оказавшихся в кризисном состоянии. Приоритетность той или иной задачи определяется конкретным этапом жизненного цикла организации.

Процесс антикризисного управления представляет собой четкую последовательность этапов. На первом этапе проводится комплексная диагностика экономического состояния предприятия, включающая анализ ключевых финансовых показателей и прогнозирование вероятности банкротства. Это позволяет своевременно выявить тревожные сигналы и оценить масштаб возникающих проблем.

Полученные в ходе диагностики данные служат основой для второго этапа – постановки общей стратегической задачи. Ее суть заключается в недопущении банкротства и обеспечении выхода предприятия из кризисной ситуации. На этом этапе формируется общее видение путей стабилизации финансового положения.

Третий этап предполагает детализацию стратегии: на базе утвержденного стратегического курса определяются конкретные финансовые цели предприятия и разрабатывается тактика финансового менеджмента. Особое внимание уделяется выбору наиболее эффективных методов устранения неплатежеспособности и ликвидации причин, породивших кризисное состояние.

Четвертый (завершающий) этап считается наиболее ответственным. Он включает разработку и реализацию комплекса мероприятий по финансовому оздоровлению организации. Важнейшими компонентами этого этапа являются постоянный мониторинг результатов проводимых мероприятий и оперативная корректировка действий в зависимости от достигнутых показателей. Данный подход обеспечивает гибкость антикризисных мер и повышает вероятность успешного выхода предприятия из кризиса [4].

Таким образом, сутью механизмов антикризисного управления является возможность проведения финансового оздоровления компании, которое обеспечивает ее выход из кризисных положений, и применения

методов предварительной диагностики угрозы наступления несостоятельности (банкротства).

Для достижения эффективного управления в кризисных ситуациях помогает стратегическое планирование, которое представляет собой формирование ряда мероприятий, ограниченных в сроках и пространстве, направленных на улучшение экономического, социального положения компании и выполнение стратегических задач. При формировании стратегии в условиях кризисной ситуации необходимо составлять совокупность различных видов подходов, поскольку существующее многообразие позволяет охватить все аспекты экономико-социальной деятельности предприятия, рассмотреть различные перспективы и провалы рынка. Это даст возможность предприятию не только остаться на рынке в период неустойчивого кризисного положения, но и использовать сложившуюся ситуацию в свою пользу и укрепить свое конкурентное положение, создать новые условия для дальнейшего развития.

При выборе метода, формирующего стратегию, необходимо предъявлять следующие требования: оценку эффекта синергии в соответствии с введенной инновацией; анализ перспектив для компании и разработку новых конкурентных преимуществ; исследование жизненного цикла инновации; анализ потенциала стратегического планирования организации, где основополагающим направлением будет сравнение сформированных вариантов; анализ прогнозируемых результатов в будущем периоде в сравнении с поставленными ранее целями [5].

Таким образом, для разработки эффективной антикризисной стратегии нужен быстрый сбор объективной и достоверной информации, на основе которой будет формироваться стратегия. Необходим точный прогноз, отражающий положительные и негативные последствия ее реализации. На основе полученных результатов менеджер должен получить максимальную выгоду для предприятия при любых условиях.

Библиографический список

1. Барановский А.Г., Тренихин А.П. Жизненный цикл организации (предприятия). Часть 1. Эволюция понятия // Экономика и социум. 2014. № 2-1 (11). С. 486–507.
2. Давыдова Ю.Ю. Проблемы антикризисного управления предприятием // Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 9-1. С. 91–93.
3. Завьялова Е.В., Логинова А.В. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу как инструмент управления открытой социальной системой // SAEC. 2023. № 3. С. 346–351.
4. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 196 с.

5. Кудряшов В.С. Стратегическое управление организацией в условиях кризисной ситуации // В центре экономики. 2022. Т. 3. № 2. С. 72–78.

6. Разиньков П.И., Разинькова О.П., Мартынов Д.В. Проблемы управления производственно-хозяйственной деятельностью на предприятии // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: девятый ежегодный сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций ТвГТУ: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2021. Ч. 1. С. 89–92.

7. Разинькова О.П., Лялюк В.Н. Пути совершенствования внутрифирменного планирования на предприятии на основе метода BALANSED SCORECARD // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2015. Ч. 2. С. 118–124.

8. Солдатова Л.А., Михеева К.С. Концепции антикризисного управления компаниями // The Scientific Heritage. 2017. № 18-2 (18). С. 37–42.

MODERN CHALLENGES OF CRISIS PLANNING AND MANAGEMENT IN ENTERPRISES

P.I. Razinkov, O.P. Razinkova, Z.A. Kirillov

Abstract. *The article explores the essence of crisis management as a key mechanism for enterprise survival in conditions of financial instability and a rapidly changing external environment. It describes the fundamental principles, the two main objectives, and the four-stage process of crisis management – from diagnosing the company’s condition to implementing financial recovery measures. Special attention is paid to the specifics of crisis management in Russia.*

Keywords: *crisis management, forecasting, crisis diagnostics, organizational life cycle, strategic planning, financial stability.*

Об авторах:

РАЗИНЬКОВ Павел Иванович – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men_756@mail.ru

РАЗИНЬКОВА Оксана Павловна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: razinkovaoksana@mail.ru

КИРИЛЛОВ Захар Алексеевич – магистрант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men_756@mail.ru

About the authors:

RAZINKOV Pavel Ivanovich – Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men_756@mail.ru

RAZINKOVA Oksana Pavlovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: razinkovaoksana@mail.ru

KIRILLOV Zakhar Alekseevich – Master's Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men_756@mail.ru

УДК 314.74

МИГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

В.И. Рахманова, Н.Ю. Мутовкина

© Рахманова В.И., Мутовкина Н.Ю., 2026

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности миграционных процессов в Тверской области и их влияние на социально-экономическое развитие региона. Проанализирована динамика миграционного движения населения, выявлены основные факторы миграционного оттока и притока, а также их последствия для рынка труда и демографической структуры области. Особое внимание уделено роли внутренней и международной миграции в условиях демографического спада. На основе анализа статистических показателей сформулированы направления совершенствования региональной миграционной политики.*

***Ключевые слова:** миграция, Тверская область, региональная экономика, рынок труда, демографическое развитие, миграционное сальдо.*

Миграция населения является одним из ключевых факторов, определяющих социально-экономическое развитие регионов. В условиях усиливающейся территориальной дифференциации экономики Российской Федерации миграционные процессы оказывают существенное влияние на формирование трудового потенциала, демографическую структуру и устойчивость региональных социально-экономических систем. Особенно