

УДК 347.736

*А. В. Медвецкий*

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, e-mail: amedveckij@yandex.ru;  
ООО «Управление механизации №11», Московская область

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

**Ключевые слова:** транспортная система, экономическая безопасность, антикризисное управление, антикризисные модели управления, антиципативное и реабилитационное управление, автомобильный транспорт.

Предприятия автомобильного транспорта являются важнейшими социально-экономическими субъектами экономики страны, обеспечивающие её развитие и безопасность. Поэтому важно как для государства, так и для других заинтересованных лиц своевременно разрабатывать модели антикризисного управления, учитывающие специфику предприятий автомобильного транспорта, что обеспечит их устойчивое функционирование и развитие, даже в условиях нестабильной внешней среды. В настоящей статье рассмотрены теоретические и практические аспекты развития моделей антикризисного управления предприятий автомобильного транспорта, учитывающие отраслевую специфику их функционирования и развития. Представленные теоретические и практические аспекты развития моделей антикризисного управления позволят повысить эффективность и устойчивость функционирования предприятий автомобильного транспорта на докризисном этапе их жизненного цикла. Практическая реализация данного подхода на уровне отрасли повысит устойчивое функционирование и развитие экономики страны.

*A. V. Medvetsky*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: amedveckij@yandex.ru;  
“Department of Mechanization No. 11”, Moscow Region

## THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT MODELS OF ENTERPRISES OF AUTOMOBILE TRANSPORT

**Keywords:** transport system, economic security, anticrisis management, anticrisis management models, anticrisis and rehabilitation management, automobile transport

Road transport enterprises are the most important socio-economic actors of the country's economy, ensuring its development and security. Therefore, it is important for both the state and other stakeholders to develop timely anti-crisis management models that take into account the specifics of road transport enterprises, which will ensure their sustainable functioning and development, even in an unstable environment. This article reviews the theoretical and practical aspects of the development of anti-crisis management models of road transport enterprises, taking into account the industry specifics of their functioning and development. The presented theoretical and practical aspects of the development of anti-crisis management models will improve the efficiency and sustainability of road transport enterprises at the pre-crisis stage of their life cycle. The practical implementation of this approach at the industry level will increase the sustainable functioning and development of the country's economy.

### Введение

Методы, обеспечивающие устойчивое функционирование и развитие бизнеса, актуальны в профессиональном сообществе высококвалифицированных руководителей и широко применяются ими в их практической деятельности. Повседневное применение актуальных методик управления по-

вышает эффективность бизнеса в условиях рыночной экономики.

Однако, по субъективным и объективным причинам, управление некоторыми элементами экономики требует антикризисного подхода, использование которого предполагает применение мер, направленных на корректировку ныне действующих методик по обе-

спечению устойчивого функционирования и развития бизнеса. Это обусловлено тем, что в силу своей системообразующей роли, некоторые субъекты экономики «не имеют права» остановиться в развитии и(или) снизить эффективность своей хозяйственной деятельности. Данной характеристикой обладают предприятия автомобильного транспорта. От их работоспособности зависят без исключения все отрасли народного хозяйства.

Анализ текущих политических, экономических факторов и тенденций актуализирует использование антикризисного подхода в управлении предприятиями автомобильного транспорта, как системообразующими в экономике страны и регионов.

В последние годы многие автотранспортные предприятия были вынуждены вести убыточную хозяйственную деятельность. Это обусловлено тем, что в 2020-2021 годах из-за пандемии коронавирусной инфекции во многих регионах страны были введены ограничительные меры, так называемые «локдауны», в результате которых хозяйственная деятельность большинства автотранспортных предприятий была сокращена, либо приостановлена по решению руководства страны и регионов. В 2022 году Россия объявила о начале специальной военной операции на Украине, это стало причиной нарушения действующих международных логистических цепочек, в т.ч. транзитных, что в итоге либо прекратило, либо сократило торговые отношения с ведущими мировыми поставщиками и производителями товарной продукции на территории нашей страны.

Анализ последних статистических данных [25] отражает наличие негативной тенденции в отрасли, которая, впрочем, коррелируется с замедлением экономики России. В 2020г. общий объем грузоперевозок со-

поставим с показателем 2000г. и составил 7 960 млн. тонн. Структура грузоперевозок изменяется в пользу альтернативных способов доставки грузов, что влечет снижение инвестиционного потенциала в сфере перевозки грузов автомобильным транспортом. С 2000 по 2020 г. доля перевозок грузов автомобильным транспортом сократилась на 6,5% от общего объема перевозки грузов и составила 67,9%.

Отдельно следует отметить изменение динамики процесса возникновения организаций, функционирующих в области транспортировки (таблица 1). За весь исследуемый период динамика имеет отрицательное значение, так как ликвидируемых организаций больше зарегистрированных. В 2019-2020 гг. количество ликвидируемых организаций превышало количество рожденных более, чем в 2 раза, что фактически означает о кризисных явлениях в сфере транспортировки и хранения.

Представленные статистические данные в таблице 1 по коэффициенту официальной ликвидации организаций за 2017–2020 годы свидетельствуют о существенном ухудшении макроэкономических условий, в которых функционируют большинство предприятий автомобильного транспорта. Такая же тенденция сохранилась и в 2021 году в котором годовой коэффициент официальной ликвидации организаций составил 124,4 и превысил коэффициент рождаемости организаций на почти в 2 раза [26]. Анализ приведенных статистических данных позволяет сделать вывод, о сложной ситуации в сфере функционирования предприятий автомобильного транспорта, которая коррелируется с сохраняющимися на протяжении длительного периода времени кризисными явлениями в экономике страны.

**Таблица 1**

Коэффициент официальной ликвидации организаций на 1000 организаций по видам экономической деятельности в области транспортировки (ОКВЕД2)\*

Год	Месяц												год
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
2017 г.	18,7	9,4	9,8	7,3	7,3	9,2	10,7	11,4	9,2	13,5	10,4	14,7	131,0
2018 г.	12,7	9,1	14,5	11,2	8,9	9,5	6,0	10,6	10,9	13,8	13,5	24,2	145,2
2019 г.	13,6	17,0	18,3	11,5	15,1	21,5	15,4	15,3	15,3	12,5	13,3	14,6	182,4
2020 г.	10,7	10,0	13,1	9,1	10,2	9,9	19,2	12,9	15,1	17,7	14,9	13,3	155,7

\*коэффициент официальной ликвидации организаций – отношение количества официально ликвидированных за отчетный период организаций к среднему количеству организаций, учтенных в Статрегистре Росстата, выраженное в промилле.

Снижение устойчивости функционирования и отсутствие благоприятных условий развития для предприятий автомобильного транспорта в долгосрочной перспективе снизят эффективность региональной, национальной и международной кооперации, что отрицательно повлияет на национальный синергический эффект. Наличие данной проблематики означает, что текущие модели управления утратили свою эффективность, поэтому необходимо использовать антикризисный подход в управлении предприятиями автомобильного транспорта, то есть заменить текущие модели управления – антикризисными.

Цель исследования: раскрыть теоретические и практические аспекты формирования и развития моделей антикризисного управления предприятий автомобильного транспорта, применение которых позволит повысить эффективность управления хозяйствующим субъектом в условиях существенного изменения рыночных условий и отсутствия признаков кризиса, с целью недопущения их появления в принципе.

#### Материалы и методы исследования

В основе проведенного исследования положены «актуализированные тенденции антикризисного управления в современных экономических условиях», исследованные российскими учеными С.Е. Кован [1-4,6,9,11], А.Н. Ряховской [1,2,4,6,7], В.Н. Алферовым [1,2,4-7,13,24], Е.П., Ко-

четков [22,23], Негреевой В.В. [18], Панагушиным В.П. [4,6] и др. Актуализированные тенденции антикризисного управления и сформулированный механизм позволят развить модели антикризисного управления предприятий автомобильного транспорта, в целях обеспечения их устойчивого функционирования и развития.

В ходе исследования применялись следующие общенаучные методы: аналогии, анализа, синтеза, дедукции и индукции.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Современная концепция антикризисного управления, выработала новые подходы и механизм антикризисного управления, которые заключаются в принятии хозяйствующим субъектом определенных моделей стратегического поведения, объединённых в едином механизме устойчивого развития бизнеса, где выбор модели поведения зависит от конкретной финансово-экономической ситуации у объекта управления.

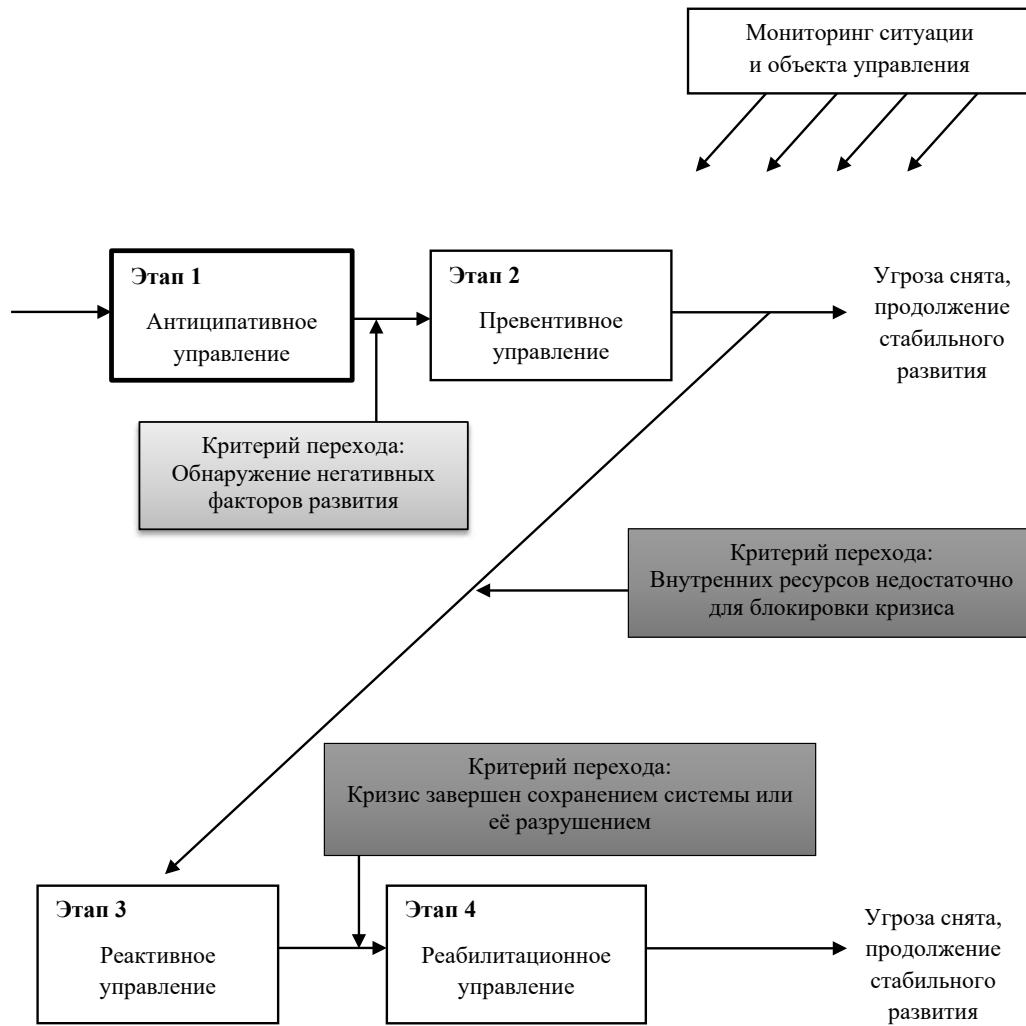
В современной антикризисной концепции управления стратегическим моделям поведения хозяйствующего субъекта соответствуют определенные виды антикризисного управления, имеющие собственную стратегическую цель антикризисного управления, особенности и реализуемые принципы. Виды и особенности антикризисного управления в современной концепции представлены в таблице 2.

Таблица 2

Виды и особенности антикризисного управления в современной концепции

Вид антикризисного управления	Цель	Особенности	Реализуемый принцип антикризисного управления
Антиципативное	Наилучшим образом подготовиться к кризису	Требует затрат ресурсов, когда реальной угрозы ещё нет	Предварительная разработка моделей реагирования и поведения в случае кризиса
Превентивное	Купировать кризисные явления прежде, чем они разовьются	Объективно не может предотвратить все кризисы, но снижает их опасные последствия	Чем раньше обнаружить кризис, тем легче с ним справиться
Реактивное	Сохранение деятельности во время кризиса и поиск способа вернуться в стабильное состояние	В отличие от менеджмента – не связано с необходимостью защищать интересы собственников объекта управления	Неважно, кому принадлежит объект управления, главное чтобы он мог эффективно функционировать
Реабилитационное	Усилить сопротивляемость объекта управления после завершения кризиса. Снизить негативные социальные последствия	Нет разработанной теории и системно применяемой практики	Обновляющий потенциал кризиса следует использовать для развития

Источник: [1].



Поэтапный механизм обеспечения устойчивого развития бизнеса [1], [23]

В таблице 1 представлены современные виды антикризисного управления: антиципативное, превентивное, реактивное и реабилитационное. Важнейшим элементом современных видов антикризисного управления является наличие цели антикризисного управления, которая определяется на основании сочетания факторов внутренней и внешней среды, а также же позиции стейкхолдеров.

Наличие цели антикризисного управления позволяет определить его особенности и реализуемый принцип. В свою очередь, понимание особенностей и реализуемого принципа антикризисного управления позволяет антикризисному менеджеру разработать качественные управленческие решения, обеспеченные материальными, административными и управленческими ресурсами.

В современной концепции антикризисного управления, в целях обеспечения непрерывности развития бизнеса, описанные в таблице 2 виды антикризисного управления, применяют в определенной последовательности, где переход от одного вида управления к другому определяется наличием критериев перехода. Поэтапный механизм обеспечения устойчивого развития бизнеса представлен на рисунке.

Представленный на рисунке 1 поэтапный механизм устойчивого развития бизнеса состоит из этапов антикризисного управления и критериев перехода. Этапы механизма представлены соответствующими видами антикризисного управления [1,23]. Критерий перехода от одного этапа антикризисного управления к другому определяется финансово-экономическим состоянием

хозяйствующего субъекта на момент завершения предыдущего этапа, а также целями антикризисного управления.

Среди представленных видов антикризисного управления в целях развития моделей антикризисного управления предприятиями наибольший исследовательский интерес представляют антиципативное и реабилитационное виды антикризисного управления, так они проводятся в соответственно в стабильном состоянии, когда идет подготовка к кризису или в состоянии, когда идет восстановление организации после кризиса. Превентивное управление проводится, когда признаки кризиса или кризисная ситуация выявлены, а реактивное управление, когда кризис наступил и необходимо применение срочных антикризисных мер или использование реабилитационных процедур банкротства [1, с.13-14]. Кроме этого, исследовательский интерес объясняется следующим: во-первых, данные виды антикризисного управления наименее изучены по сравнению с превентивным и реактивным видами антикризисного управления; во-вторых, данные виды антикризисного управления направлены на обеспечение устойчивости функционирования и развития хозяйствующего субъекта в условиях отсутствия признаков кризиса [1, с.13]; в-третьих, данные виды антикризисного управления требуют теоретического и практического развития, так как не учитывают отраслевую

специфику (особенности и закономерности развития) хозяйствующих субъектов, что изначально снижает эффективность их применения.

Обозначенная выше системообразующая роль предприятий автомобильного транспорта, достигнутые результаты развития современной концепции антикризисного управления и сохранившийся исследовательский интерес направляют руководителей предприятий автомобильного транспорта и других заинтересованных лиц на поиск актуальных аспектов развития моделей антикризисного управления с учетом отраслевой специфики. По нашему мнению, последовательное структурирование данной проблематики будет способствовать постоянному развитию и устойчивому функционированию предприятия автомобильного транспорта и как результат будет способствовать обеспечению безопасности государства.

Исследуем теоретические и практические аспекты антикризисного управления предприятиями, применяемые в антиципативном и реабилитационном видах антикризисного управления, где стратегической целью этих видов антикризисного управления является сохранение, обеспечение выживаемости и обновление объекта управления. Теоретические и соответствующие им практические аспекты антиципативного и реабилитационного видов антикризисного управления представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

Теоретические и соответствующие им практические аспекты антиципативного и реабилитационного видов антикризисного управления [3]

Теоретический аспект	Практические аспекты
Планирование антикризисных мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ рисков, выявление уязвимостей;</li> <li>• анализ воздействий рисков на бизнес, определение приоритетов для защиты;</li> <li>• формирование плана реагирования – разработка и выбор мероприятий;</li> <li>• экспертиза, тестирование и утверждение плана реагирования – проведение тренингов и коррекция по результатам;</li> <li>• модернизация и обновление плана реагирования</li> </ul>
Мониторинг и диагностика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определение показателей для оценки угрозы;</li> <li>• определение критических значений;</li> <li>• регулярное наблюдение за значениями показателей;</li> <li>• диагностика состояния – оценка угроз</li> </ul>
Применение превентивных мер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• применение мер предотвращения кризисных ситуаций;</li> <li>• контроль результативности применения превентивных мероприятий;</li> <li>• формирование решения о переходе к этапу превентивного управления, в случае реализации реабилитационного управления переход или возврат к реактивному управлению</li> </ul>

Составлено автором с использованием источников [1], [2], [13], [18].

Как представлено в таблице 2, теоретические аспекты антикризисного управления заключаются в применении определенных общетеоретических методик управления, направленных на предотвращение кризиса по субъективным причинам.

Практические аспекты антикризисного управления представлены набором мероприятий соответствующие определенным теоретическим аспектам антикризисного управления, последовательное соблюдение которых позволит сформировать модели антикризисного управления, направленные на сохранение и обновление хозяйствующего субъекта. Однако, представленные практические аспекты антикризисного управления не учитывают отраслевую специфику, что для большинства руководителей хозяйствующих субъектов является существенной проблемой по их практическому применению.

Как было обозначено выше, предприятия автомобильного транспорта в своей совокупности являются системообразующими для экономики страны и регионов, что требует применение антикризисного подхода в управлении ими, то есть использования таких моделей антикризисного управления, которые обеспечат возможность устойчивого функционирования даже в случае наступления кризиса и последующего их развития.

Таким образом, необходимо развивать модели антикризисного управления предприятиями автомобильного транспорта с учетом их отраслевой специфики, на основании опыта предприятий либо успешно справившихся с кризисом, либо показывающих устойчивые темпы роста.

Одним из таких предприятий является общество с ограниченной ответственностью «Управление механизации №11» (ООО «УМ №11»). По своим масштабам это предприятие является достаточно значимым для изучения и систематизации опыта его хозяйственной деятельности в целях развития моделей антикризисного управления, так как изменения, происходящие в отрасли, оказывают существенное влияние на его хозяйственную деятельность.

Кратко обозначим проблему, с которой столкнулось ООО «УМ №11» в 2019 году.

Локальный рынок, на котором осуществляет хозяйственную деятельность ООО «УМ №11» (рынок по оказанию услуг по аренде спецтехники с экипажем и ГСМ в Московском регионе) перешел в стадию

роста. За период 2014-2018гг, до момента отраслевого поворота, с учетом сезонности, среднемесячная загрузка парка техники ООО «УМ №11» не превышала 50%. В результате низкой загрузки парка техники часть имущества организации простаивала, что негативно отражалось на прибыльности и рентабельности предприятия. Кроме этого, показатели прибыльности и рентабельности ООО «УМ №11» были ниже среднегодовой инфляции, что констатировало о факте суженного воспроизводства в ООО «УМ №11» как в социально-экономической системе, о вымывании капитала из предприятия.

Несомненно, рыночный рост является лёгкой возможностью для любого предприятия отрасли повысить собственную эффективность, перейти от суженного типа воспроизводства к расширенному. Но для ООО «УМ №11» отраслевой рост стал не возможностью, а угрозой. Почему так произошло? Казалось бы, рынок растет, соответственно эффективность функционирования ООО «УМ №11» как «системно-заметной» на локальном рынке организации также должна расти...!? Но, ООО «УМ №11» столкнулось со следующей проблемой: имея конкурентные преимущества в производственной сфере (собственный парк техники и ремонтная база), организация не задумывалась над обеспечением конкурентоспособности в социальной сфере. Это привело к тому, что конкуренты организации на рыночном росте, когда условия оплаты для всех игроков улучшаются, смогли без сопротивления и каких-либо существенных помех переманить сотрудников предприятия. Данное обстоятельство «вымывло» из ООО «УМ №11» многие квалифицированные кадры.

Развитие отрасли для ООО «УМ №11» стало причиной дальнейшего сокращения эффективности функционирования и ускорением темпов вымывания капитала, по причине дефицита кадров как производственных, так и управленческих.

Несмотря на отток кадров и сокращение деятельности, в ООО «УМ №11» отсутствовали финансовые признаки кризиса, так как организация имела высокий запас финансовой устойчивости, что позволяло ей своевременно расплачиваться по обязательствам и обеспечивать надлежащее финансирование операционной деятельности, при этом некоторые капиталоемкие инвестиционные проекты были заморожены либо отменены.

В целях решения проблемы дефицита кадров руководство ООО «УМ №11» объявило о масштабном наборе сотрудников на предприятие, в том числе более низкой квалификацией, относительно уволившихся сотрудников, и с небольшим опытом работы.

Проигрыш в конкурентной борьбе на растущем рынке побудил руководство ООО «УМ №11» использовать современные антикризисные методики и технологии в управлении компанией, применение которых позволит обеспечить устойчивое конкурентное преимущество и развитие. В результате анализа современной теории антикризисного управления руководство ООО «УМ №11» приняло решение использовать методы антиципативного и реабилитационного типов антикризисного управления.

Использование методики антиципативного антикризисного управления заключалось в недопущении появления кризисных явлений по причине набора новых, неадаптированных (низкоэффективных) и возможно недостаточно квалифицирован-

ных кадров и обеспечение конкурентоспособности ООО «УМ №11» в социальной сфере (в данном случае имеется виду подсистема материального и социального обеспечения работников), чтобы не допустить новую утечку сотрудников из организации (использование данных инструментов повышающих конкурентоспособность, в общем соответствует реабилитационному антикризисному управлению, что обеспечивает жизнеспособность предприятия, прошедшего кризисную ситуацию).

В результате изучения практических аспектов антикризисного управления ООО «УМ №11» разработало конкретные методы и инструменты антиципативного антикризисного управления, целью которых было обеспечить эффективность работы вновь набранных сотрудников (таблица 4). Цель данных антикризисных мероприятий: не допустить системно-значимых ошибок, способных ухудшить существующую кризисную ситуацию и вызвать повторно кризисные явления в организации в будущем.

Таблица 4

Методы и инструменты антиципативного антикризисного управления, обеспечивающие устойчивое функционирование и недопущение появления кризисных явлений ООО «УМ№11».

Метод	Способ осуществления в ООО «Управление механизации №11»
Лимитирование рисков	Ограничение на работу с заказчиками в виде установления кредитных лимитов на работу с ними. Увеличение кредитного лимита согласовывает с том-менеджером организации.
Обратная связь	Организация службы безопасности, которая непосредственно подчиняется том-менеджеру организации в целях предоставления объективной информации о состоянии производственных фондов и отсутствии нарушений со стороны работников, эксплуатирующих технику (алкогольные и наркотические опьянения).
Мониторинг контрагентов	Регулярный мониторинг и анализ контрагентов организации на предмет оценки их оперативной деятельности (блокировка счетов, наличие исполнительных производств, судебных исков и определений суда, оценки финансового состояния с целью определения их экономического потенциала.
Внутренние регламенты	Соблюдение внутренних регламентов с целью минимизации ошибок и автоматизации управленческого процесса.
Преимственность	Функционирование системы наставничества, что позволяет обеспечить быструю адаптацию работников и преимственность корпоративной культуры.
Взаимодополняемость и взаимозаменяемость	Организация управленческих звеньев работы по методу «работа в парах», а также периодическая ротация управленческих кадров между производственными участками организации.
Выплата бонусной части вознаграждения ИТР-сотрудников с задержкой	В целях закрепощения сотрудников, а также снижения рисков от отрицательных результатов их трудовой деятельности, организация существенно задерживает бонусную часть вознаграждения, как бы формируя резервный фонд на случай возникновения разного рода убытков.
Проведение собраний	Регулярное проведение собраний позволяет выявить проблемы на ранней стадии их возникновения, обеспечить согласованность отделов между собой, в целях достижения общих организационных целей, а также повышает возможность возникновения положительного синергетического эффекта.

Источник: подготовлено автором, на основе данных ООО «УМ №11»

Мероприятия, по выравниванию уровня развития социальной подсистемы ООО «Управления механизации №11»

п/п	Мероприятия	Срок реализации
1	Сократить до минимального уровня инвестиционные программы в производственной подсистеме на 2021-2022гг, до уровня достаточного для обновления текущих основных фондов, задействованных в производстве	2 года
2	Заключить договор в целях покупки медицинских услуг у медицинской клиники с развитой филиальной сетью в целях бесплатного и льготного обслуживания сотрудников	2 месяца
3	Приобрести и обустроить нежилое помещения с целью организации в нём стоматологического кабинета, с последующим бесплатным и льготным оказанием стоматологических услуг сотрудникам организации	4 месяца
4	Построить комфортное общежитие квартирного типа для сотрудников организации и их семей	2 года
5	Построить частный детский сад в целях бесплатного размещения в нём детей сотрудников	1 год
6	Купить гостиницу в Крыму для размещения в ней на льготных условиях на время ежегодных оплачиваемых отпусков сотрудников с их семьями	6 месяцев
7	Заключить договора с образовательными центрами по повышению квалификации и профессиональной переподготовки на покупку образовательных услуг для сотрудников организации	3 месяца
8	Построить санаторий в Подмоскowie для организации отдыха и санаторно-курортного лечения сотрудников организации и их семей, на льготных условиях	2 года

Источник: [21].

Реабилитационное антикризисное управление ООО «УМ №11» заключалось в следующем.

Руководство ООО «УМ №11» в ходе проведенного исследования управления персоналом предприятия выявило, что социальная сфера ООО «УМ №11» имеет существенные проблемы при реализации и находится в кризисной ситуации, и ее невозможно эффективно использовать для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке труда [21]. Для восстановления социальной сферы организации нужны существенные материальные и временные ресурсы, другими словами, необходим период реабилитации. По этой причине высвободившие средства от заморозки и свёртывания инвестиционных программ ООО «УМ №11» направило на развитие собственной социальной инфраструктуры, что нашло отражение в соответствующей программе мероприятий по «выхаживанию» социальной среды работников ООО «УМ №11», в целях обеспечения её конкурентоспособности на рынке руда (таблица 5).

Применение современных антикризисных технологий в условиях отсутствия явных признаков финансового кризиса на предприятии, позволило ООО «УМ №11» быстро и эффективно восполнить необходи-

мое количество производственного и управленческого персонала. Как результат антикризисного управления ООО «УМ №11» успело воспользоваться рыночным ростом как возможностью, а не квалифицировать как угрозу, и в дальнейшем перейти к расширенному воспроизводству.

### Вывод

В ходе проведенного исследования в данной статье установлено, что подтверждается необходимость использовать антикризисный подход в управлении предприятиями даже тогда, когда признаки финансового кризиса отсутствуют или они неявны. На практическом примере реализации модели антикризисного развития подтверждена важность и необходимость антиципативного и реабилитационного антикризисных управления, инструменты реализации которых в настоящее время мало изучены.

Обращено внимание, что современные теоретические и практические аспекты антикризисного управления недостаточно актуализируются вокруг важных видов антикризисного управления: антиципативного и реабилитационного. Кроме того, в существующих исследовательских работах не раскрывается их общая и отраслевая



специфика. При этом, объединяющим эти виды антикризисного управления является применение их в условиях отсутствия финансовых признаков кризиса, что является важнейшей составляющей предупреждения и обеспечения финансовой устойчивости

и платежеспособности организаций и возникновения кризиса в будущем.

*Автор статьи выражает благодарность научному руководителю, к.э.н., доценту В.Н. Алферову за помощь в подготовке материала.*

*Библиографический список*

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса / под ред. Ряховской А.Н., Кован С.Е. М.: ИНФРА-М, 2016. 169 с.
2. Алферов В.Н., Березин К.А., Кован С.Е., Крюкова О.Г., Пласкин С.Ю., Ряховская А.Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 157 с.
3. Кован С.Е. Антикризисный консалтинг: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2020. 226.
4. Ряховская А.Н. Теория антикризисного менеджмента: учебник. М.: Магистр, 2017. 624 с.
5. Алферов В.Н. Кризис-диагностика хозяйствующих субъектов: учебник. М.: Наука, 2020. 536 с.
6. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.Н. Ряховской. М.: Магистр, 2019. 304 с.
7. Ряховская А.Н. Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики: монография. М.: Юрайт, 2019. 153 с.
8. Операционный менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. А.В. Трачука. 2-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2018. 360 с.
9. Кован С.Е. Предупреждение банкротства организаций: монография. М.: ИНФРА-М, 2020. 219 с.
10. Никифорова Н.А. Комплексный экономический анализ: учебник. М.: КНОРУС, 2021. 440 с.
11. Кован С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 160 с.
12. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: учебник для бакалавров. 5-е изд. М.: Дашков и К, 2018. 372 с.
13. Алферов В.Н. Развитие реабилитационной направленности института банкротства России // Мир. Модернизация. Инновации. Развитие. 2016. Т. 7. № 2. С. 180-190.
14. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. № 4. С. 121-124.
15. Бондаренко И.В. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. URL: <http://www.progressive-managment.com.ua/statyi-avtora/ef-managment> (дата обращения: 04.08.2022).
16. Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели // Российское предпринимательство. 2017. № 4. С. 533-550.
17. Крылов М., Дягтева Е. Мониторинг, оценка и анализ результативности и эффективности бизнеса <https://www.rdtex.ru/upload/iblock/f11/f11027fc528ecf801ea055937c39785a.pdf> (дата обращения: 04.08.2022).
18. Негреева В.В., Алексашкина Е.И., Селезнев И.А. Исследование актуальных стратегий антикризисного управления в отечественном бизнесе // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2018. № 1. С. 144-151.
19. Таран С.В. Инновационная стратегия устойчивого развития предприятия как основа антикризисного управления // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-4 (77). С. 602-605.
20. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества / Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2017. 800 с.
21. Медвецкий А.В. Некоммерческий маркетинг – как инструмент, обеспечивающий устойчивость коммерческих организаций // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 3(55). С. 66-74.
22. Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. № 4. С. 330-341. DOI 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341.
23. Кочетков Е.П. Трансформация теории антикризисного управления компаниями в условиях цифровой экономики: вызовы технологической революции и глобальных экономических кризисов // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 2. С. 911-934. DOI 10.18334/vines.12.2.114924.
24. Алферов В.Н. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации и развития организации // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 6 (69). С. 78-83.
25. Сайт Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (дата обращения: 10.08.2022).
26. Сайт Росстата. Субъекты РФ. Коэффициент рождаемости организаций. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/demo-org\\_2021\\_12XL](https://rosstat.gov.ru/storage/demo-org_2021_12XL) (дата обращения: 10.08.2022).