

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА / REGIONAL AND BRANCH ECONOMICS

Редактор рубрики *Н. С. Селиверстова* / Rubric editor *N. S. Seliverstova*

Научная статья

<https://doi.org/10.21202/2782-2923.2025.3.503-523>

УДК / UDC 330.1:338.124:338.24:65.016.7

JEL: D2, H12, L2

Е. А. Буранова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова, г. Набережные Челны, Россия

### Этапы превентивного институционального антикризисного управления на предприятии

Буранова Елена Анатольевна, старший преподаватель кафедры управления,  
Казанский инновационный университет им. В. Г. Тимирязова

E-mail: [buranova@ieml.ru](mailto:buranova@ieml.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6881-8277>

Researcher ID: R-3784-2018

eLIBRARY SPIN-код: 8259-5963

#### Аннотация

**Цель:** определение этапов превентивного институционального антикризисного управления на предприятии для повышения эффективности управления потенциальными кризисами.

**Методы:** абстрактно-логический метод и его приемы: анализ, синтез, сравнение, аналогия, восхождения от абстрактного к конкретному, формализация и моделирование.

**Результаты:** систематизированы этапы превентивного антикризисного управления предприятием, выделяемые зарубежными и отечественными исследователями. Выявлены ключевые пробелы существующих моделей, в частности, отсутствие в них учета институциональных факторов, цикличности процесса и описания перехода к реактивной фазе. Определена оптимальная последовательность реализации превентивного институционального антикризисного управления на предприятии, которая, в отличие от классической линейной модели, позволяет гибко адаптироваться к результатам анализа и выбирать наиболее релевантные сценарии действий. Предложено разделение системы превентивного мониторинга на два формата: сокращенный (без учета институциональных факторов и экономики региона) и широкий (с их учетом). Разработана принципиальная схема процесса превентивного институционального антикризисного управления, включающая алгоритмы действий в альтернативных ситуациях.

**Научная новизна:** заключается в выделении новых этапов: корректировка действий по итогам контроля, комплекс мер при переходе к реактивному управлению, распознавание проблем и выявление возможностей, провокативное институциональное антикризисное управление на предприятии, а также «пилотные меры» по устранению угроз и реализации возможностей. Институциональный характер управления подчеркнут через связь с региональной средой, диагностику стиля управления и неформальных взаимоотношений. Впервые раскрыто содержание и предложены понятия для новых блоков этапов: «превентивный мониторинг» и «провокативное антикризисное управление».

**Практическая значимость:** реализация предложенных новых этапов превентивного антикризисного управления позволит предприятиям своевременно и адекватно реагировать на предвестники и предпосылки кризисов, устраняя их на ранней стадии с существенно меньшими затратами по сравнению с классическим реактивным управлением.

### Ключевые слова:

региональная и отраслевая экономика, превентивное антикризисное управление, этапы превентивного антикризисного управления, институциональное антикризисное управление на предприятии, ИАУП

Статья находится в открытом доступе в соответствии с Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), предусматривающем некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии упоминания оригинала статьи.

---

**Как цитировать статью:** Буранова, Е. А. (2025). Этапы превентивного институционального антикризисного управления на предприятии. *Russian Journal of Economics and Law*, 19(3), 503–523. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2025.3.503-523>

---

### Scientific article

E. A. Buranova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov, Naberezhniye Chelny, Russia*

## Stages of preventive institutional crisis management at an enterprise

**Elena A. Buranova**, Senior Lecturer of the Department of Management, Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov

E-mail: [buranova@ieml.ru](mailto:buranova@ieml.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6881-8277>

Researcher ID: R-3784-2018

eLIBRARY SPIN-code: 8259-5963

### Abstract

**Objective:** to identify the stages of preventive institutional crisis management in an enterprise to improve the effectiveness of potential crisis management.

**Methods:** abstract-logical method and its techniques: analysis, synthesis, comparison, analogy; ascent from the abstract to the concrete; formalization and modeling.

**Results:** the stages of preventive anti-crisis management of the enterprise, identified by foreign and Russian researchers, were systematized. The key gaps of the existing models were identified, particularly, the lacking consideration of institutional factors, process cyclicity, and described transition to the reactive phase. The optimal sequence of implementation of preventive institutional crisis management at the enterprise was determined, which, unlike the classical linear model, allows flexible adaptation to the analysis results and selection of the most relevant scenarios. It is proposed to divide the preventive monitoring system into two formats: abbreviated (without taking into account institutional factors and the regional economy) and broad (taking them into account). A schematic diagram of the preventive institutional crisis management process was developed, including algorithms in alternative situations.

**Scientific novelty:** it consists in identifying new stages: adjusting actions based on the control results; a set of measures during the transition to reactive management; recognizing problems and identifying opportunities; provocative institutional crisis management at the enterprise; and pilot measures to eliminate threats and implement opportunities. The institutional nature of management is emphasized through the links with the regional environment and the diagnosis of management style and informal relationships. For the first time, the content was disclosed and concepts for new blocks of stages were proposed, namely, “preventive monitoring” and “provocative crisis management”.

**Practical significance:** the implementation of the proposed new stages of preventive crisis management will allow enterprises to respond promptly and adequately to the precursors and prerequisites of crises, eliminating them at an early stage with significantly lower costs compared to classical reactive management.

### Keywords:

regional and branch economics, preventive crisis management, stages of preventive crisis management, institutional crisis management at an enterprise, PICME

The article is in Open Access in compliance with Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), stipulating non-commercial use, distribution and reproduction on any media, on condition of mentioning the article original.

**For citation:** Buranova, E. A. (2025). Stages of preventive institutional crisis management at an enterprise. *Russian Journal of Economics and Law*, 19(3), 503–523. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2025.3.503-523>

## Введение

В условиях санкционного давления на Россию и активной реализации российской санкционной и анти-санкционной политики (Кособуцкая и др., 2023. С. 6; Манушин, 2023. С. 781; Малкина, Балакин, 2024. С. 295) возрастает важность системного исследования возможностей превентивного антикризисного управления. Так, современная нестабильная внешняя среда обуславливает необходимость применения заблаговременных действий по снижению вероятности банкротства предприятий. В этой связи понимание процесса осуществления превентивного антикризисного управления становится ключевым элементом любых антикризисных действий предприятия. Особый вклад в успешность превентивного антикризисного управления вносит учет институциональных аспектов. Дело в том, что в современной «блоковой» мировой экономике<sup>1</sup> (Манушин, 2023) усилилось влияние неэкономических факторов на российскую экономику, неучет которых может привести предприятие к банкротству. Особенно важным является их учет на стадии превентивного антикризисного управления, так как именно в процессе его реализации проводится предварительное распознавание потенциальных кризисов (в китайской трактовке – «опасностей и возможностей»), которые возникают в российской экономике и активно влияют на деятельность предприятий. В то же время превентивное институциональное антикризисное управление предприятиями (далее – ИАУП) не изучается ни российскими, ни зарубежными учеными. Внимание этапам превентивного институционального антикризисного управления, соответственно, также не уделяется. В результате исследователи, интересующиеся данным вопросом, вынуждены изучать этапы превентивного антикризисного управления и дополнять их с учетом институциональных аспектов. При этом они обычно не углубляются в изучение антикризисного управления и превентивного антикризисного управления, что ведет к утрате ряда ключевых этапов превентивного антикризисного управления предприятием.

В настоящий момент понятие «антикризисное управление» эволюционировало от его очень узкого понимания как «реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже некогда что-нибудь планировать»<sup>2</sup>, до непрерывного антикризисного управления, когда антикризисный менеджмент есть даже на «здоровом» предприятии для управления потенциальным кризисом (Перевозникова, Святенко, 2023. С. 9; Чернов, Бобылева, 2023; Егоров, 2024. С. 760; Кучумов, Богров, 2024. С. 85; Golubev, 2024. P. 53; Marinova-Stoyanova, 2024; Petroia, Suvorova, 2024 и др.). Обзор понятия «антикризисное управление предприятием» с выявлением в нем типичных ошибок представлен в работе Е. А. Бурановой (2015. С. 13–19). Все это ведет к восприятию превентивного антикризисного управления как бесконечного процесса, который предполагает постоянный поиск и диагностику потенциальных кризисов и определение необходимости вмешательства антикризисного управляющего. При отсутствии такой необходимости непрерывный поиск кризисов продолжается. При обнаружении будущих потенциальных проблем и возможностей превентивное антикризисное управление переходит в реактивное.

Позиции зарубежных ученых относительно понятия антикризисного управления обобщены в работах В. Г. Никитенко (2013. С. 179), Д. В. Манушина (2015. С. 52). В. Г. Никитенко отмечает, что зарубежные ученые в основном рассматривают антикризисное управление как составляющую связей с общественно-

<sup>1</sup> Под ней понимается образование в мировой экономике групп стран, имеющих тесные внутригрупповые экономические, политические и иные связи и более слабые связи с государствами, входящими в другие блоки (Манушин, 2023). К настоящему моменту проявилось два основных блока государств: БРИКС+ и США с союзниками.

<sup>2</sup> Файншмидт, Е. А. (2010). Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие. Москва: Издательство РАГС. EDN: RBAERP. С. 27.

стью и акцент делают на его коммуникативном аспекте (Никитенко, 2013. С. 179). Д. В. Манушин считает, что понятие антикризисного управления гораздо шире понятия коммуникаций, поскольку «ряд действий можно осуществить без коммуникаций» (Манушин, 2015. С. 52). Без затрат времени на коммуникации, например, могут быть осуществлены резервирование финансовых средств, оптимизация складских запасов, ABC-анализ дебиторов, антикризисная диагностика, антикризисное планирование и другие меры (при наличии у антикризисного управляющего необходимых полномочий и исходной информации), временное сокращение рабочих часов или иные операции, механизм которых отработан и для их реализации достаточно дать соответствующий сигнал.

Обобщая обзоры, представленные в работах исследователей относительно сущности антикризисного управления предприятием (Никитенко, 2013. С. 179; Манушин, 2015. С. 52; Буранова, 2016. С. 47–49), следует указать на ряд отличий во взглядах отечественных и зарубежных авторов:

- зарубежный подход чаще предлагает использование инновационных технологий, диверсификацию и реинжиниринг бизнес-процессов; отечественные предприятия больше придерживаются оборонительной стратегии, направленной на сокращение затрат и оптимизацию ресурсов;
- в работах ученых из других стран акцент делался на проактивном подходе к управлению рисками и важности стратегического планирования; в России же основное внимание акцентировалось на реактивных мерах и оперативное реагирование на кризисы;
- большое внимание в зарубежном антикризисном управлении отводится корпоративной культуре, антикризисной команде, коммуникациям с сотрудниками и контрагентами; в российском управлении кризисами этим аспектам не уделяется существенного внимания;
- исследования зарубежных авторов указывают на приоритет демократического стиля управления даже в периоды явного кризиса; российские антикризисные управляющие тяготеют к авторитарному стилю управления.

При критической оценке этих позиций выявлен приоритет российского подхода перед зарубежным. Так, в период явного кризиса, в условиях неблагоприятной внешней среды и нехватки времени более рациональны авторитарные действия, а не создание команды и принятие компромиссных и согласованных со всеми ее участниками решений. В экстренной критической ситуации гораздо важнее сохранить бизнес, чем делать ставку на внедрение инноваций. В то же время заблаговременное понимание сути будущих проблем может дать время на поиск инновационных решений для устранения потенциального кризиса.

При широком взгляде на антикризисное управление исследователями часто выделяется превентивное антикризисное управление. Вопросы превентивного антикризисного управления изучаются учеными достаточно длительное время, с тех пор как пришло понимание того, что применение антикризисных мероприятий тогда, когда кризис уже произошел, малоэффективно. В то же время при его изучении акцент обычно делается на понятии и содержании превентивного антикризисного управления (Ансофф, 1989. С. 124; Patterson, 1993. Р. 47; Дюжилова, 2012. С. 64; Кондратьева, 2014. С. 103; Сударева, Волков, 2021. С. 226; Ряховская, Кован, 2024. С. 10)<sup>3</sup>; особенностях и задачах (Сударева, Волков, 2021. С. 226; Третьяков, 2022. С. 53; Рыков 2017. С. 126); целях и мероприятиях (Быков, 2006. С. 69, Оборин, Мартиросян, 2021. С. 43); методах (Овчаренко, Халамбащян, 2024. С. 72), инструментах (Шенягин, 2014. С. 75; Рыков, 2016. С. 84; Рыльщикова и др., 2018. С. 79; Нестерова, 2019. С. 83; Сударева, Волков, 2021. С. 227; Чэнь, 2024. С. 1468); проблемах превентивного антикризисного управления и способах их решения (Жамалетдинова, Кокурин, 2019. С. 154).

Вопросы же построения этапов превентивного антикризисного управления, несмотря на существенное возрастание интереса именно к превентивному управлению как в зарубежных, так и в отечественных работах, поднимаются в небольшом количестве исследований (Littlejohn, 1983; Kash, & Darling, 1998. Р. 181; Bernstein, 2004; Coombs, 2007; Вишневская, 2008. С. 155; Неверов, 2009. С. 62; Колбасенко, Лепчук, 2014. С. 117; Valackiene, 2010. Р. 102; Поленов, 2023. С. 236). К сожалению, в этапах, изучаемых в указанных работах, отражены не все

<sup>3</sup> Круглова, Н. Ю. (2009). Антикризисное управление: учебное пособие. Москва: КНОРУС. С. 17; Распопов, В. М., Распопов, В. В. (2012). Превентивное антикризисное управление: учебное пособие. Москва: НИЦ «Инфра-М». С. 35; Керимов, В. Э. (2013). Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления: учебное пособие. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». С. 15; Шведова, Н. Ю., Черненко, В. А. (2023). Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов (4-е изд., пер. и доп.). Москва: Юрайт. С. 135.

классические функции управления; последовательность представленных этапов требует корректировки; нет оценки результативности превентивного антикризисного управления; не отражается переход к реактивному антикризисному управлению при необходимости. Из-за этого антикризисным управляющим обычно приходится ориентироваться либо на классические этапы антикризисного управления (Jaques, 2010. Р. 12; Ряховская, Кован, 2013. С. 65; Буранова, 2018. С. 63; Mikušová & Horváthová, 2019. Р. 1849), в которых упоминаются вопросы превентивного антикризисного управления, либо на механизмы превентивного антикризисного управления (Шенягин, 2014. С. 75; Нестерова, 2019. С. 83; Сударева, Волков, 2021. С. 227; Чэнь, 2024. С. 1468), в рамках которых процесс превентивного антикризисного управления представлен весьма схематично. Все это ведет к тому, что на практике в лучшем случае осуществляются только отдельные элементы этапов превентивного антикризисного управления. Например, диагностика финансового положения предприятия и выявление наиболее важных стейкхолдеров; подготовка персонала к изменениям и реализация превентивных мер по снижению вероятности наступления кризисного события. В результате отсутствия полного и достаточного плана действий, когда предприятие еще «здорово», руководство предприятий зачастую начинает управлять кризисом в период реактивного антикризисного управления, когда спасти предприятие гораздо труднее, чем на этапе превентивного антикризисного управления. По нашему мнению, превентивное ИАУП является основным этапом антикризисного управления на предприятии. Дело в том, что, если превентивное ИАУП эффективно, то необходимость применения реактивного антикризисного управления значительно ниже.

Важно отметить, что в период, предшествующий второй волне явных санкций<sup>4</sup> проявились неочевидные проблемы превентивного антикризисного управления, связанные со стремлением индивида всегда находиться в зоне комфорта, т. е. неготовностью руководителей предприятий меняться, отрицанием ими очевидных тенденций непрерывного ужесточения санкций, игнорированием провокаций во внешней среде и предупреждений руководства своей страны. Эта проблема во многом связана с инерцией мышления и инерционностью действий многих руководителей предприятий и является частью институциональных проблем антикризисного управления. Все это обуславливает важность изучения процессов превентивного антикризисного управления во взаимосвязи с институциональными факторами, на него влияющими.

Е. А. Бурановой в 2015 г. было предложено понятие институционального антикризисного управления предприятием на основе изучения сущности «антикризисного управления», «институтов», «институциональной среды» и «институционального управления» (Буранова, 2015. С. 15). Позже Н. Ю. Чехонин рассмотрел этот аспект в рамках региона и предложил понятие «институциональное антикризисное управление регионом» (Чехонин, 2022. С. 687).

Понятие институционального антикризисного управления предприятием автором сформулировано как «совокупность антикризисных мер, направленных на устранение потенциального и реального кризиса на предприятии, путем совершенствования правил, регулирующих как внутренние взаимоотношения сотрудников, так и взаимоотношения с их контрагентами, с учетом воздействия институциональной среды. При чем должно быть учтено как прямое, так и косвенное ее влияние на преодоление явного кризиса, снижение его отрицательных последствий и дальнейшее институционально-экономическое развитие предприятия» (Буранова, 2015. С. 22). Переход на институциональное антикризисное управление предприятием позволяет учитывать внутренние и внешние институциональные факторы его деятельности, принимать более эффективные антикризисные управленческие решения. В то же время предложенная трактовка дает слабое понимание специфики применения институциональных факторов и вызовов в условиях реализации этапов превентивного антикризисного управления на предприятии, что требует дополнительного их изучения.

Типологиям эндогенных (внутренних) и экзогенных (внешних) институциональных вызовов для предприятия посвящают свои работы многие исследователи, начиная с классических работ Р. Коуза (Coase, 1937), О. Уильямсона (Williamson, 1975), А. Алчиана и Г. Демсетца (Alchian & Demsetz, 1972), которые рассматривают предприятие как совокупность контрактов, формирующих внутренние и внешние нормы и правила его поведения.

Следует согласиться с позицией Е. В. Бирюкова о том, что постоянно усложняющиеся финансово-экономические условия деятельности предприятий, их кооперационные и конкурентные взаимодействия требуют

<sup>4</sup> Первая волна явных санкций обрушилась на Россию в 2014 г., а вторая – в 2022-м.

приобщения их к новым ценностям и знаниям, к новым нормам и правилам поведения, к корректировке формальных правил и неформальных норм (Бирюков, 2022. С. 127).

Исследованию понятия «институциональные факторы» («институциональные вызовы») посвящены работы Abercrombie<sup>5</sup>, Иншакова и Фролова (2010), Устиновой (2020. С. 188), Дончевской с соавт. (2021. С. 279); изучению внутренних и внешних институциональных факторов, влияющих на устойчивое развитие предприятий, в условиях трансформации экономики посвящены работы Имамвердиевой (2021. С. 3286), Баймухаметовой (2021), Русановой (2024. С. 83); исследованию институциональных изменений, связанных с цифровизацией, – работы Warschauer (2003), Иншакова (2020. С. 9); Гаджиагаева с соавт. (2021), Черняковой (2022), Ардизинба с соавт. (2023), Ефремова (2024).

Обобщив работы, посвященные исследованию институциональных вызовов для предприятия, можно представить следующую обобщенную типологию этих вызовов.

Эндогенные институциональные вызовы, которые возникают внутри организации и могут быть связаны с различными аспектами ее функционирования, можно разделить:

- на организационную структуру – изменения в структуре управления, недостаточная гибкость или неэффективные коммуникации могут привести к внутренним конфликтам, замедлению бизнес-процессов;
- корпоративную культуру – сопротивление изменениям со стороны сотрудников, отсутствие мотивации и вовлеченности могут стать серьезными препятствиями для дальнейшего развития;
- управленческие процессы – неправильные управленческие решения, отсутствие четкой стратегии или недостаточная квалификация управленческого состава могут негативно сказаться на эффективности деятельности предприятия;
- ресурсы и компетенции – недостаток необходимых ресурсов (финансовых, кадровых, материальных) или отсутствие ключевых компетенций может ограничить возможности предприятия.

Институциональные экзогенные вызовы, которые возникают в результате изменений во внешней среде, можно разделить:

- на экономические факторы – колебания валютных курсов, инфляция, изменения в налоговой политике и экономическая нестабильность могут повлиять на финансовое состояние предприятия;
- политические факторы – изменения в законодательстве, политическая нестабильность, санкции или коррупция могут создать дополнительные риски для бизнеса;
- социальные факторы – изменения в потребительских предпочтениях, демографические изменения и социальные тренды могут потребовать от предприятия адаптации своих продуктов и услуг;
- технологические факторы – быстрые изменения в технологиях и цифровизация требуют постоянного обновления бизнес-процессов и внедрения инноваций.

Все выявленные институциональные факторы и вызовы необходимо оценить на возможность и необходимость их учета в процессе превентивного антикризисного управления. Особое внимание следует уделить управленческим процессам, возможностям, желаниям и инерционности мышления руководителей российских предприятий. Важность всех этих действий обусловлена тем, что «в 2022 году российские предприниматели столкнулись с ранее невиданным по своим масштабам комплексом проблем: разрыв сетей поставок, формировавшихся в течение многих лет, закрытие доступа к отдельным внешним рынкам сбыта, трудности с осуществлением транснациональных расчетов, утрата возможности использования иностранного программного обеспечения (включая поддержку и обновление программного обеспечения, критически значимого для функционирования отдельных видов оборудования), кратное уменьшение объемов иностранных инвестиций» (Пудовкина, Богданов, 2023. С. 54).

В связи с постоянно растущими масштабами эндогенных и экзогенных вызовов для предприятий растет и потребность в эффективном антикризисном управлении, причем в большей степени именно превентивном.

В то же время многим нерешенным проблемам этапов превентивного ИАУП в современной экономике не уделяется должного внимания:

1. Превентивное ИАУП и, соответственно, его этапы учеными и экспертами не изучаются. Некоторые исследователи иногда упоминают институциональные аспекты (подготовка антикризисной команды или

<sup>5</sup> Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. (1994). The Dictionary of Sociology. London: Penguin Group.

антикризисные коммуникации), но не осуществляют системный учет институциональных компонентов с выделением институционализма как одного из ключевых приоритетов превентивного антикризисного управления. В связи с тем, что внутренние и внешние институциональные факторы всегда влияют на деятельность предприятия, практики либо вынуждены самостоятельно изучать эти факторы (как это выше сделал автор исследования) и процесс их влияния на предприятие в рамках превентивного ИАУП (см. рис.), либо их не учитывать, из-за чего существенно снижается достоверность полученной информации и эффективность реализуемых действий.

2. В существующих исследованиях не представлена полноценная, достаточная, многовариантная, бесконечная и цикличная последовательность действий при превентивном антикризисном управлении, содержащая меры по диагностике, планированию, организации, контролю результатов в логичной последовательности и в различных ситуациях. Так, основным бессрочно осуществляемым этапом превентивного ИАУП должно стать создание системы методов распознавания, оценки и прогнозирования проблем и поиска возможностей. Для минимизации расходов на этот процесс предлагается использовать современные цифровые возможности. Например, правильно настроенный искусственный интеллект позволит постоянно мониторить внешнюю и внутреннюю среду предприятия, своевременно распознавать кризисные ситуации и заблаговременно информировать о них руководство компании. К сожалению, в настоящее время превентивное антикризисное управление проводится эпизодически, последовательность действий в его рамках обычно нерациональная, а иногда и ошибочная, что ведет к излишним затратам, слишком медленной реакции на кризис и создает предпосылки для принятия неверных решений. Из-за этого превентивное ИАУП многими учеными и практиками недооценивается или игнорируется.

3. Многие ученые указывают на наличие связи между превентивным и реактивным антикризисным управлением, но в процессе изучения его этапов превентивное антикризисное управление рассматривается само по себе, а процесс конкретных действий при переходе к реактивному антикризисному управлению (при наличии необходимости в этом) не раскрывается. В результате практики либо воспринимают превентивное антикризисное управление «вещью в себе», не имеющей практического применения, либо вынуждены самостоятельно выстраивать схемы переходов от превентивного к реактивному ИАУП.

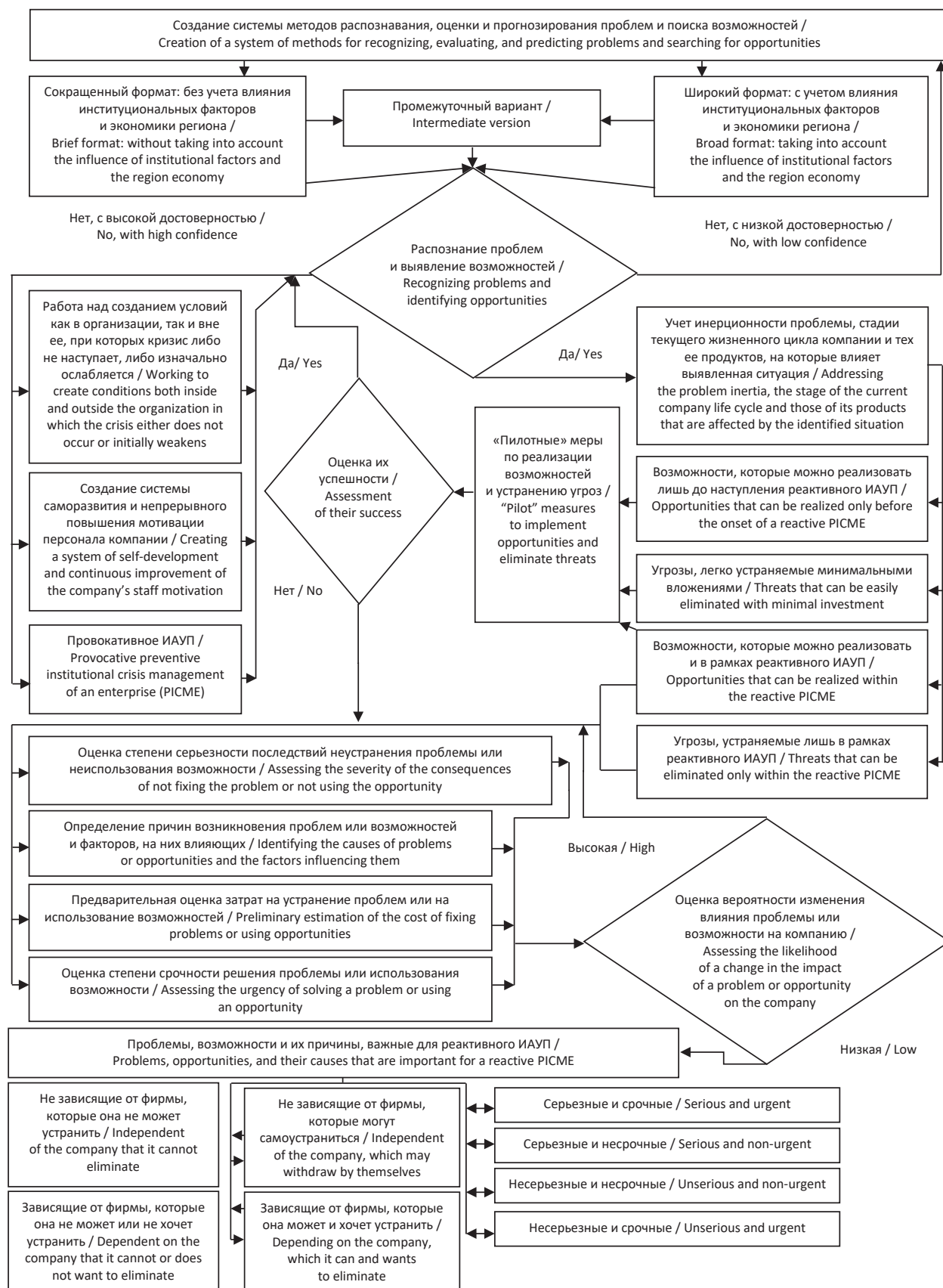
4. Не учитывается активная деятельность региональных властей по поддержке предприятий в современных санкционных условиях. Так, руководство многих предприятий ранее вполне обоснованно не уделяло им внимания. Это было связано с относительно невысокой региональной господдержкой. Например, в Республике Татарстан длительное время одним из основных вариантов господдержки было субсидирование до 50 % от стоимости оборудования<sup>6</sup> или компенсация всей или части суммы процентов за кредит по инновационным, сельскохозяйственным и иным проектам. Эксперты отмечали, что до 2020 г. господдержка оказывалась очень многим заявителям, но большинство из них получали субсидирование около 10 % от стоимости оборудования, а субсидирование процентной ставки по кредитам осуществлялось в диапазоне от 50 до 100 %. В настоящее время ассортимент региональной господдержки существенно расширен (в том числе значительное внимание уделено нефинансовым мерам господдержки<sup>7</sup>), но руководители предприятий по инерции не изучают и не используют появившиеся возможности развития компании, предоставляемые государством. В результате руководство компаний не видит перспективных возможностей развития в кризисных условиях и региональным властям сложнее направлять развитие экономики региона на приоритетные для них направления деятельности.

5. В существующих исследованиях не раскрывается содержание превентивного мониторинга<sup>8</sup> в разных ситуациях и для разных предприятий. Действия, предлагаемые другими учеными на этапе «диагностика

<sup>6</sup> Об утверждении Порядка отбора субъектов малого и среднего предпринимательства Республики Татарстан для предоставления государственной поддержки в форме субсидий: Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан № 416 от 19 июня 2013 г. (2013); Об утверждении Порядка предоставления в 2023 году субсидий из бюджета Республики Татарстан на возмещение части затрат промышленных предприятий, связанных с приобретением нового оборудования: Постановление Кабинета Министров РТ № 1188 от 27 сентября 2023 г. (2023).

<sup>7</sup> Меры поддержки субъектов малого и среднего бизнеса в 2025 году. (2025). Министерство экономики Республики Татарстан. <https://mert.tatarstan.ru/meri-podderzhki-subektov-msp-v-2023-godu.htm>

<sup>8</sup> Система наблюдения, анализа, прогнозирования, направленная на предотвращение возможных проблем или угроз, прежде чем они возникнут, и на поиск возникающих возможностей.



### Этапы превентивного ИАУП

### Stages of preventive institutional crisis management of an enterprise (PICME)

(анализ)» (см. табл.) нацелены на получение поверхностных результатов анализа (без выявления проблем и поиска благоприятных возможностей для развития) и не указывают на важность их прогнозирования.

6. Не исследуется и не применяется провокативное антикризисное управление в превентивном антикризисном управлении. Некоторые его элементы (например, стресс-тестирование) достаточно известны, но их взаимосвязь и предпочтительные условия их реализации в рамках антикризисного управления не раскрываются. В результате применения предложенного автором комплексного подхода в данной области появится возможность своевременно обнаруживать и предвосхищать кризис, в том числе в ситуации, когда существует низкая вероятность его возникновения на предприятии.

В этой связи целью статьи являются определение и подробное раскрытие этапов превентивного ИАУП.

Для достижения этой цели в работе решаются следующие задачи:

- систематизация этапов превентивного антикризисного управления предприятием, выделяемых различными исследователями;
- определение этапов превентивного институционального антикризисного управления предприятием;
- подробное раскрытие каждого из представленных этапов для облегчения их практического применения.

## Результаты исследования

### Обзор, обобщение и систематизация этапов превентивного антикризисного управления предприятием

При изучении работ, раскрывающих процесс превентивного антикризисного управления, обнаружены такие общеизвестные этапы превентивного антикризисного управления, как диагностика (анализ, мониторинг, контроллинг) состояния предприятия; создание и подготовка антикризисной команды; антикризисное прогнозирование и планирование; принятие превентивных управленческих решений. Обобщим и систематизируем этапы превентивного антикризисного управления, выделяемые различными исследователями, в таблице.

Последовательность этапов, представленная автором в таблице, не везде отражает ту последовательность, которая была изначально предложена исследователями, т. е. она скорректирована. Например, Р. Ф. Литлджон выделил шесть этапов антикризисного управления: построение структуры антикризисной модели; выбор антикризисной команды; подготовка команды; диагностика кризисной ситуации; антикризисный план и управление кризисом (Littlejohn, 1983). В результате у него создание антикризисной команды предшествует этапу диагностики. Такая же ситуация в исследованиях Т. Дж. Кэш и Дж. Р. Дарлинг (Kash & Darling, 1998), Дж. Бернштейн (Bernstein, 2004), В. Т. Кумбс (Coombs, 2007). У А. Н. Ряховской разработка планов действий предшествует мониторингу и диагностике (Ряховская, Кован, 2013). В то время как диагностика состояния предприятия в любом случае должна предшествовать и созданию антикризисной команды (в зависимости от выявленных проблем могут меняться специалисты, входящие в команду), и разработке планов действий (планы также могут существенно отличаться в зависимости от выявленных угроз или возможностей).

Не все классические этапы управления (планирование, организация, мотивация, контроль) представлены исследователями в своих работах. Из таблицы видно, что акцент сделан на диагностике состояния предприятия и меньше уделено внимания действиям по результатам этой диагностики. Так, если диагностика показала достаточно устойчивое финансовое и рыночное положение предприятия или, напротив, очень низкую финансовую устойчивость, низкую рентабельность или ее отсутствие, низкую конкурентоспособность, то непонятно, какие действия должен предпринимать руководитель. Ведь вся система превентивного антикризисного управления в разных ситуациях будет существенно отличаться. Об антикризисной команде, ее обучении, работе со стейхолдерами говорится в основном в работах зарубежных авторов. Такие важные моменты, как корректировка действий по итогам осуществляемого контроля и действия при переходе к реактивному антикризисному управлению, либо не отражены, либо представлены очень размыто.

Кроме того, превентивное антикризисное управление воспринимается многими исследователями как преактивное – подготовительное к управлению в ситуации явного кризиса (Littlejohn, 1983; Kash & Darling, 1998; Bernstein, 2004; Coombs, 2007; Valackiene, 2010). Другими словами, эти ученые считают, что неизбежность последующего реактивного ИАУП уже предreshена. В этой связи и возникают на этом этапе такие действия, как собрание команды (ей же нужно платить ежемесячно зарплату, а если кризиса на предприятии не будет очень долго?), составление альтернативных планов (ситуация же постоянно меняется, и если кризис не выявлен, то зачем составлять несколько вариантов планов, которые все равно скоро устареют) и т. п.

### Систематизация этапов превентивного антикризисного управления предприятием

### Systematizing the stages of preventive institutional crisis management of an enterprise

| Этап / Stage                                                                                                                      | Содержание этапа / Stage content                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Авторы / Authors                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диагностика (анализ) / Diagnostics (analysis)                                                                                     | Сбор и обработка информации / Collecting and processing information                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Н. А. Поленов (2023)                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                   | Диагностика реального состояния предприятия (Организация непрерывного наблюдения за состоянием системы) / Diagnosing the actual condition of the enterprise (Organizing continuous monitoring of the system status)                                                                                                                                                               | Р. Ф. Литлджон (Littlejohn, 1983); Дж. Бернстейн (Bernstein, 2004); А. Валаскини (Valackiene, 2015); О. Е. Колбасенко (Колбасенко, Лепчук, 2014); А. Н. Ряховская, С. Е. Кован (2013); О. В. Вишневская (2008) |
|                                                                                                                                   | Выявление наиболее важных стейкхолдеров (Правильное определение заинтересованных лиц и их перспектив) / Identification of the most important stakeholders (Correct identification of stakeholders and their prospects)                                                                                                                                                            | Дж. Бернстейн (Bernstein, 2004); А. Валаскини (Valackiene, 2010); Т. Джакус (Jaques, 2010)                                                                                                                     |
|                                                                                                                                   | Выявление внешних факторов, которые способствуют развитию кризисного состояния предприятия / Identification of external factors that contribute to the crisis condition of the enterprise                                                                                                                                                                                         | О. Е. Колбасенко (Колбасенко, Лепчук, 2014)                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                   | Выявление множества вероятных состояний предприятия, которые могут оказать неблагоприятное влияние на его деятельность / Identification of the set of probable conditions of the enterprise that may have an adverse impact on its activities                                                                                                                                     | О. Е. Колбасенко (Колбасенко, Лепчук, 2014); А. Н. Ряховская, С. Е. Кован (2013)                                                                                                                               |
|                                                                                                                                   | Выявление «сигнальных» показателей и их критических значений, на основании которых можно обнаружить появление негативных факторов / Identification of "signal" indicators and their critical values, on which basis negative factors can be detected                                                                                                                              | А. Н. Ряховская, С. Е. Кован (2013)                                                                                                                                                                            |
| Создание и подготовка антикризисной команды / Creating and training an anti-crisis team                                           | Контроллинг внешней и внутренней среды и финансово-экономической деятельности предприятия / Controlling the external and internal environment and financial and economic activities of the enterprise                                                                                                                                                                             | А. В. Неверов (2009)                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                   | Выбор и создание антикризисной команды / Selecting and creating an anti-crisis team                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Р. Ф. Литлджон (Littlejohn, 1983); Т. Дж. Кэш и Дж. Р. Дарлинг (Kash & Darling, 1998); Дж. Бернстейн (Bernstein, 2004); А. Валаскини (Valackiene, 2010); В. Т. Кумбс (Coombs, 2007);                           |
|                                                                                                                                   | Подготовка антикризисной команды (Определение представителей всех направлений антикризисных коммуникаций и их обучение) / Training the anti-crisis team (Identifying representatives in all areas of anti-crisis communications and their training)                                                                                                                               | Р. Ф. Литлджон (Littlejohn, 1983); Дж. Бернстейн (Bernstein, 2004); А. Валаскини (Valackiene, 2010); В. Т. Кумбс (Coombs, 2007)                                                                                |
| Подготовка к реализации превентивных управленческих решений / Preparing for the implementation of preventive managerial decisions | Реализация систематического организационного обучения / Implementing systematic organizational training                                                                                                                                                                                                                                                                           | Т. Джакус (Jaques, 2010)                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | Построение структуры антикризисной модели / Building the anti-crisis model structure                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Р. Ф. Литлджон (Littlejohn, 1983)                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                   | Разработка антикризисного плана на различные сценарии развития событий / Developing an anti-crisis plan for various scenarios                                                                                                                                                                                                                                                     | Р. Ф. Литлджон (Littlejohn, 1983); Дж. Бернстейн (Bernstein, 2004); А. Валаскини (Valackiene, 2010); В. Т. Кумбс (Coombs, 2007)                                                                                |
|                                                                                                                                   | Заблаговременная проработка вариантов неблагоприятного развития событий и подробного плана действий на случай появления негативных явлений / Early elaboration of options for an unfavorable development of events and a detailed plan of action in case of negative phenomena                                                                                                    | А. Н. Ряховская, С. Е. Кован (2013)                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                   | Назначение стратегических групп для сценарного анализа / Appointment of strategic groups for scenario analysis                                                                                                                                                                                                                                                                    | Т. Дж. Кэш и Дж. Р. Дарлинг (Kash & Darling, 1998);                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                   | Определение средств достижения поставленных целей / Determining the means to achieve the set goals                                                                                                                                                                                                                                                                                | Дж. Бернстейн (Bernstein, 2004); А. Валаскини (Valackiene, 2015)                                                                                                                                               |
| Принятие превентивных управленческих решений / Making preventive managerial decisions                                             | Моделирование последствий превентивного управленческого решения / Modeling the consequences of a preventive management decision                                                                                                                                                                                                                                                   | А. В. Неверов (2009)                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                   | Разработка проектов сообщений для общественности в случае наступления того или иного кризиса / Developing draft messages for the public in the event of a crisis                                                                                                                                                                                                                  | В. Т. Кумбс (Coombs, 2007)                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                   | Создание эффективной системы реагирования на первые сигналы кризиса (Заблаговременное применение мер по устранению или ослаблению причин вероятных кризисных явлений на предприятии) / Creating an effective system for responding to the first signs of a crisis (Early application of measures to eliminate or mitigate the causes of possible crisis events at the enterprise) | Т. Джакус (Jaques, 2010); О. Е. Колбасенко (Колбасенко, Лепчук, 2014)                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                   | Принятие превентивного управленческого решения, его реализация и контроль / Adopting the preventive managerial decision, implementing and controlling it                                                                                                                                                                                                                          | Н. А. Поленов (2023)                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                   | Устранение системных причин потенциальных кризисов / Addressing the systemic causes of potential crises                                                                                                                                                                                                                                                                           | Т. Джакус (Jaques, 2010)                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                   | Применение превентивных механизмов нейтрализации начинающегося кризиса / Implementing preventive mechanisms to neutralize the emerging crisis                                                                                                                                                                                                                                     | О. В. Вишневская (2008)                                                                                                                                                                                        |

В результате несвоевременно собранная антикризисная команда сама может стать причиной кризиса на предприятии, так как снижает его конкурентоспособность. Из-за этого руководители российских предприятий превентивным антикризисным управлением обычно не занимаются или реализуют малое число этих этапов в рамках реактивного антикризисного управления. В этой связи восприятие превентивного антикризисного управления как подготовительного этапа к реактивному слишком узко и ведет к тому, что этапы, предложенные зарубежными учеными, обычно не применяются в России.

Внешняя среда и ее влияние, особенно в современных реалиях, также недостаточно исследуются учеными. В российской практике, если имеются какие-то угрозы, может создаваться комиссия, которая оценивает внутренние и внешние риски. В то же время в реальности такая комиссия (если она вообще создается, так как часто времени нет даже на ее создание) способна обнаружить и раскрыть только очевидные угрозы и проблемы. Дело в том, что в ситуации явного кризиса времени для масштабных исследований и обсуждения альтернативных планов очень мало, так как в первую очередь именно оперативная реакция на кризис способна предотвратить банкротство на предприятии.

### **Определение этапов превентивного институционального антикризисного управления на предприятии**

Превентивное ИАУП изначально должно быть направлено на предотвращение кризиса. С одной стороны, это очевидно, но ученые, исследующие этот вопрос, рассматривают превентивное ИАУП как подготовку к кризису. В то время как лишь предложенный подход, т. е. превентивное управление как предотвращение кризиса, а не подготовка к нему, раскрывает верный процесс превентивного ИАУП.

Все предложенные этапы превентивного ИАУП далее подробно раскрыты с учетом влияния экономики региона.

Процесс превентивного ИАУП начинается с этапа превентивного мониторинга, заключающегося в создании системы методов распознавания, оценки и прогнозирования проблем и поиска возможностей. Превентивный мониторинг на каждом предприятии реализуется в разных масштабах (в зависимости от размера предприятия, степени угрозы со стороны внешней среды (периоды явного и скрытого кризиса), личного отношения руководителя к важности этой системы и т. п.), и сложно выделить стандартную систему, которую нужно применять на каждом предприятии. В этой связи предполагается превентивный мониторинг рассматривать в двух вариантах: расширенном и сокращенном.

Сокращенный формат: без учета влияния институциональных факторов и экономики региона применяется в подавляющем большинстве случаев. В реальной жизни руководство предприятия не изучает влияние институциональных<sup>9</sup> факторов на предприятие. Это связано с инерцией мышления и ошибочным представлением о том, что раз предприятие существует и приносит прибыль, то что-то изучать и потом менять не нужно. В течение последних 10–15 лет дисциплина «Институциональная экономика» вошла в программы подготовки во многих вузах, но поколение экономистов, способных учесть влияние институциональных факторов, еще не перешло в высший менеджмент компаний. В этой связи руководство компаний должно либо повысить свою квалификацию, пройдя соответствующие курсы переподготовки, либо начать привлекать к стратегическому и тактическому управлению молодых экономистов, понимающих специфику влияния институциональных факторов на предприятие. Отсутствие учета влияния экономики региона означает не только игнорирование изучения угроз во внешней среде, но и невыявление возможностей, которые предоставляет государство для развития бизнеса в приоритетных для него направлениях: низкие ставки кредита для отдельных отраслей, гранты, возможность изменить налоговые условия (например, воспользоваться инвестиционными вычетами) и т. п. С одной стороны, это логично делать, так как в этом ничего сложного нет, но с другой – обычно это не делается.

Широкий формат: с учетом влияния экономики региона включает максимальный состав методов распознавания, оценки и прогнозирования проблем и поиска возможностей как во внутренней, так и во внешней среде предприятия, который можно реализовать предприятию, не опасаясь того, что наличие этой системы

<sup>9</sup> Опираясь на трактовку Д. Норта, в данном исследовании под институтами будут пониматься «правила игры» в обществе (формальные и неформальные правила). Под формальными будут пониматься нормы поведения, закрепленные в письменном виде и защищенные властными структурами (законы или внутренние требования в организациях). Под неформальными правилами будут пониматься общепринятые условности (традиции, общественное мнение) и этические кодексы поведения людей (Плотников, Жигунов, 2014. С. 170).

станет для него убыточной. Так, любое предприятие независимо от того, есть какие-либо угрозы его положению или нет, должно применять определенную систему методов распознавания, оценки и прогнозирования проблем и поиска возможностей, без которых никак нельзя обойтись (например, с использованием SWOT-анализа). В том числе для поиска возможностей ИАУП. Важно, что эти антикризисные меры можно реализовать лишь на стадии превентивного ИАУП, так как при реактивном ИАУП они уже либо невозможны, либо менее актуальны. Все это позволит прогнозировать эндогенные институциональные вызовы для предприятия и успешнее им противостоять.

В этой связи наличие на рисунке двух вариантов превентивного ИАУП (сокращенный и широкий форматы) показывает, что предприятия, по-разному осуществляющие этап диагностики и прогнозирования, по-разному подойдут и к решению возникших проблем и обнаружат разное число имеющихся возможностей. В процессе превентивного институционального антикризисного управления на предприятии малоактивные на начальном его этапе предприятия, скорее всего, не будут осуществлять провокативное ИАУП. В результате даже при выявлении проблем и возможностей руководство этих фирм может не захотеть устранять выявленные проблемы и реализовывать обнаруженные перспективные возможности.

Подобная логика мышления руководителей традиционно игнорируется в академической среде. В рамках этапов превентивного антикризисного управления эти достаточно часто встречающиеся ситуации<sup>10</sup> вообще никем не упоминаются. В этой связи демонстрация того, что данная логика существует и она весьма широко распространена, уже само по себе является нестандартным подходом к превентивному антикризисному управлению. При этом подробное раскрытие этой ситуации в рамках предложенных этапов превентивного ИАУП является существенной научной новизной.

Эта система методов должна позволить диагностировать факторы институциональной среды региона, в котором работает предприятие (экономические и социальные; формальные и неформальные); качество управления регионом, в котором функционирует предприятие; взаимоотношения предприятия с контрагентами; факторы внутренней институциональной среды предприятия (социальные, организационные, экономические); неформальные взаимоотношения сотрудников предприятия и взаимоотношения с контрагентами.

Широкий формат обычно применяется тогда, когда у руководства возникает подозрение о возможных проблемах предприятия. Учитывая, что подозрения обычно возникают при реальных проблемах, расширенный вариант начинают разрабатывать и применять тогда, когда уже поздно это делать. Все это обуславливает важность предварительной его разработки. Это позволит не только бороться с внутренними институциональными вызовами, но и заранее подготовиться к влиянию экзогенных институциональных вызовов.

Скорее всего, после понимания важности институциональных аспектов большинство фирм будут реализовывать промежуточный вариант, который предполагает создание промежуточной системы методов, подходящей конкретно для анализируемого предприятия в конкретной ситуации, в которой оно сейчас находится. Промежуточную систему превентивного мониторинга каждое предприятие должно создать самостоятельно путем исключения ненужных им действий, предложенных в рамках широкого формата.

При сборе данных могут использоваться такие источники, как мнения экспертов, литература из общественного сектора, проекты нормативно-правовых актов, прогнозы профессиональных и торговых ассоциаций, университетов, опросы, тематические фокус-группы, оценка продукта, выпускаемого конкурентом (действующие уровни качества, надежность работы, стратегия ремонта, основные типы поломок, легкость пользования, приспособляемость к изменениям среды, точность, себестоимость и т. п.), инженерный анализ, анализ услуг, предоставляемых конкурентом (оценивается время ожидания, удобство пользования, чистота, процесс обслуживания клиента, уровень шума, стоимость услуг, точность, компетентность и уровень знаний служащих, надежность, предсказуемость). Каждый источник необходимо предварительно оценить на предмет: надежности и точности, доступности, стоимости, охвата, актуальности, полезности, пригодности для использования, уровня дублирования.

Предлагаемая автором основная цель превентивного ИАУП – не решить, а наилучшим образом распознать проблему, оценив степень ее серьезности, скорость ее развития, факторы, на нее влияющие, ее причины

<sup>10</sup> Например, ЦБ РФ в январе 2024 г. обнаружил, что 20 % компаний с максимальной загрузкой не собирались инвестировать в наращивание производственного оборудования (Манушин, 2024b).

и возможные последствия. Решается эта проблема на этом этапе, лишь если она попадает в группу проблем, которые легко подавить малыми средствами в зародыше. В том числе и потому, что резерв средств, выделяемых на превентивное ИАУП, традиционно мал или вообще отсутствует. В этой связи реализация предложенной схемы кардинально отличается от имеющихся подходов. Так, другие ученые не предлагают использовать бессрочно осуществляемые разные форматы диагностики. Схемы по выявлению зародыша проблемы с целью его устранения на этапе превентивного ИАУП тоже никем не предусмотрены. Предложенный подход выгоден, так как для его реализации, скорее всего, будет достаточно одного специалиста, который будет заниматься только этими вопросами, а прибыль, полученная от реализации выявленной возможности, или сокращенные затраты из-за своевременного выявления зародыша проблемы будут существенно превышать затраты на содержание данного специалиста.

После распознавания проблем и выявления возможностей нами представлены два варианта возможного развития событий: «Нет, с высокой достоверностью» и «Нет, с низкой достоверностью» (см. рис.).

Так, «Нет, с высокой достоверностью» – это высокий уровень уверенности в том, что кризис в ближайшее время не наступит, поэтому можно выявлять скрытые кризисы, первопричины проблем предприятия, предпосылки будущих кризисов и прочее и осуществлять серьезную работу по их устранению, решая важные, но не срочные проблемы. В период явного кризиса на их решение обычно не хватает ни времени, ни денег, не говоря о том, что одновременное устранение причин и следствий проблем может привести к приостановке деятельности компании, что в явный кризис совершенно нежелательно.

В то время как «Нет, с низкой достоверностью» – это низкий уровень уверенности в том, что кризис в ближайшее время не наступит, поэтому серьезных и длительных преобразований в деятельности компании лучше не проводить, а работать над устранением проблем, решение которых займет относительно небольшое время. Если же затеять серьезное преобразование, в середине которого вас застанет кризис, то, скорее всего, предприятию будет хуже, чем если бы оно ничего не делало.

Раскрытие разных схем действий при разной вероятности возникновения явного кризиса не предлагает ни один из изученных исследователей. В то время как при осуществлении практической деятельности без этого никак не обойтись.

Второй целью превентивного антикризисного управления является создание условий как в организации, так и вне ее, при которых кризис либо не наступает, либо изначально ослабляется.

Третьей целью превентивного ИАУП является создание системы саморазвития персонала в организации, для того чтобы работники, повысив свой профессиональный уровень в относительно спокойный период, смогли реализовать свои достижения либо в период явного кризиса, либо до его образования, заранее выведя свою организацию из-под возможного удара.

Провокативное ИАУП логичнее всего реализовывать лишь в рамках превентивного ИАУП. В его рамках в том числе реализуется и тренировка антикризисной команды (Буранова, 2021, с. 78). Провокативное антикризисное управление на этапе превентивного управления можно определить как комплекс мероприятий нестандартного, активного, провокационного характера, который будет способствовать отработке действий в подобных ситуациях, отбору наиболее стрессоустойчивого персонала, тренировке антикризисной команды.

Также следует указать на некоторые отличия действий в области провокативного антикризисного управления и стресс-тестирования. Провокативное антикризисное управление более активно и ориентировано на действия, тогда как стресс-тестирование чаще всего является аналитическим процессом. Провокативное управление фокусируется на подготовке к кризисам через симуляции и практические кейсы, а стресс-тестирование – на оценке потенциальных рисков и уязвимостей. Провокативное управление должно привести к улучшению навыков команды и повышению их готовности к кризису, а стресс-тестирование помогает выявить финансовые и операционные риски.

Отдельно следует отметить, что определение «провокативное антикризисное управление» предложено автором исследования. В поисковых системах подобная формулировка отсутствует. Достаточно хорошо известно лишь слово «провокативное», но оно обычно применяется в языкознании, философии, искусствоведении, медийных и исторических исследованиях; весьма редко оно используется в психологических, политических, социальных и правовых исследованиях. С позиции экономики провокативный аспект исследован только одним ученым (Буранова, 2021), но в данной работе изучаются суть и виды провокативного антикризисного управления, а применительно к этапам антикризисного управления провокативное управление не рассматривалось.

Если в превентивном ИАУП после мониторинга возникнет ситуация, когда проблема распознана и хорошо изучена, то могут появиться четыре основные вероятностные «ветки»:

- возможности, которые можно реализовать лишь до наступления реактивного ИАУП;
- возможности, которые можно реализовать и после наступления реактивного ИАУП;
- угрозы, легко устранимые с минимальной суммой вложения;
- угрозы, устранимые лишь в рамках реактивного ИАУП.

Если в результате успешных «пилотных» мер возможности реализованы, а угрозы устранены на 100 % и не может быть улучшений в текущей ситуации, то мы возвращаемся к этапу распознавания проблем и выявления возможностей.

Если же не все угрозы устранены и остались еще возможности, которыми предприятие может воспользоваться, то начинается этап выявления проблем и предварительного рассмотрения разных вариантов их устранения: оценка степени серьезности последствий неустранения проблемы или неиспользования возможности; определение причин возникновения проблем или возможностей и факторов, на них влияющих; предварительная оценка затрат на устранение проблем или на использование возможностей; оценка степени срочности решения проблемы или использования возможности. Специалисты по современной российской антисанкционной политике указывают на предоставление государством множества возможностей для развития предприятий (Кособуцкая и др., 2023. С. 6; Манушин, 2024а. С. 55; Малкина, Балакин, 2024. С. 295), что подтверждает важность учета не только угроз (классический подход), но и возможностей (современный подход).

Оценка вероятности изменения влияния проблемы или возможности на компанию позволяет принять решение либо о продолжении диагностических процедур и возможностях устранения проблем, либо введении реактивных мер антикризисного управления.

На рисунке все проблемы, которые будут решаться в рамках реактивного ИАУП, были разделены на зависящие от компании и те, устранить которые она не может, это чаще всего проблемы, связанные с изменением внешней среды, экзогенными институциональными вызовами. Для проблем, которые могут самоустраниться, необходимо создать условия, при которых она может быстрее самоустраниться, если же проблему устранить нет возможности, то необходима подготовка предприятия к банкротству. В отдельную группу следует выделить проблемы, которые компания может, но не хочет устранять. Например, в процессе изучения антисанкционного управления обнаружено, что в 2023 г. 20 % организаций, достигших максимального уровня загрузки своих основных средств, не будут вкладываться в развитие своего производства<sup>11</sup> (Манушин, 2024b. С. 342). К группе проблем, которые компания хочет и потенциально может решить, но в реальности они ею не решаются, можно отнести проблемы некомпетентности руководства организации; несогласованность действий собственников и/или руководителей предприятия; нерешенные конфликты с контрагентами фирмы, которые обострились в период санкционных или иных кризисов; возникновение институциональных препятствий, которые не должны были возникнуть при нормальном функционировании экономики (неофициальные административные барьеры, низкая мотивация госслужащих, саботаж чиновников, институциональные противоречия (Иншаков, Фролов, 2010; Манушин, 2016; Устинова, 2020; Гаджиагаев и др., 2021; Дончевская и др., 2021; Пудовкина, Богданов, 2023), теневая экономика (Кособуцкая и др., 2023) и т. п.). Для проблем, решение которых полностью зависит от антикризисного управления, возможно три исхода: устранение проблемы; включение их в «банк проблем» (если проблемы несерьезные и несрочные); подготовка предприятия к банкротству, если такой исход более целесообразен в данной ситуации.

Выявленные в процессе превентивного ИАУП проблемы, требующие решения в рамках реактивного управления, являются связующим звеном между превентивным и реактивным ИАУП в том случае, когда без реактивного ИАУП невозможно обойтись. В то же время смещение акцента с неизбежности реактивного ИАУП на признание способности компании устранить кризис на стадии превентивного ИАУП (в рамках этапа «Пилотные» меры по реализации возможностей и устранению угроз») является преимуществом предложенных автором этапов. В результате выделение этих групп проблем облегчит процесс реактивного ИАУП, так как будет проведена предварительная работа по группировке и идентификации возможных проблем и вариантов развития.

<sup>11</sup> См. сноску 10.

Научная новизна представленной последовательности действий при превентивном институциональном антикризисном управлении предприятием заключается в следующем.

1. Представление подробной и достаточной последовательности действий при превентивном институциональном антикризисном управлении. Обычно исследователями этап превентивного антикризисного управления либо упускается, а рассматривается только ситуация явного кризиса, либо превентивное управление трактуется как отдельный этап без подробного описания действий при управлении потенциальным кризисом. Выделены новые этапы превентивного антикризисного управления: корректировка действий по итогам осуществляемого контроля и действия при переходе к реактивному антикризисному управлению. Уточнены такие этапы, как распознавание проблем и выявление возможностей, провокативное ИАУП, «пилотные» меры по реализации возможностей и устранению угроз. Новизной этих этапов является уточнение формулировок и содержания этих элементов, а также выделение их в отдельные этапы процесса превентивного ИАУП.

2. Особо следует отметить новизну добавления институциональной логики развития событий в предложенных этапах, которая начинается с разделения системы превентивного мониторинга на сокращенный формат (без учета и с учетом институциональных факторов и экономики региона), «ветки» событий с провокативным управлением и его отсутствием, признанием того, что итоговым действием может быть решение руководства предприятия об игнорировании проблемы из-за нежелания ею заниматься. Подобный подход часто реализуется в реальной жизни, но игнорируется в академической среде. Кроме того, институциональный характер превентивного антикризисного управления отражен в таких его элементах, как связь антикризисного управления с институциональной региональной средой; диагностика стиля управления, неформальных взаимоотношений сотрудников предприятия и взаимоотношений предприятия с контрагентами; подготовка руководителей и сотрудников к изменениям за счет провокативного антикризисного управления; целенаправленное выявление институтов, способствующих достижению целей антикризисного управления, и институтов, препятствующих этому. Важно отметить, что все изученные авторы концентрируются на раскрытии формальных схем превентивного антикризисного управления, а акцент на неформальные процессы взаимодействия факторов превентивного ИАУП впервые сделан в данной статье. Ключевым элементом учета институциональных факторов на практике является переход высшего руководства компании от удовлетворенности текущей позицией предприятия к его постоянному развитию. В этой связи первым шагом в данной области является повышение квалификации ключевых руководителей компании по вопросам институциональной экономики. При наличии инициативы высшего менеджмента компании проведение остальных операций<sup>12</sup> будет относительно несложным процессом.

3. Обоснована необходимость реализации именно указанной последовательности действий превентивного антикризисного управления. При этом она рассмотрена в контексте того, что все эти шаги направлены на выявление проблем и предварительное рассмотрение разных вариантов их устранения. В предложенной автором схеме не просто прописаны традиционные последовательные (линейные) этапы, а впервые раскрыт алгоритм действий в альтернативных ситуациях.

4. Представлено оригинальное видение превентивного ИАУП. Сначала через осуществляемые форматы диагностики внешней и внутренней среды предприятия (их отличием является возможный бессрочный их характер и допустимость их существования без реактивного ИАУП). Потом через схемы по выявлению зародыша проблемы с целью его устранения на этапе превентивного ИАУП (новизной является детализация нестандартной схемы, в рамках которой признается возможность реализации антикризисных мер на этапе превентивного ИАУП, но только для устранения зародыша проблемы и «пилотного» характера). В заключение осуществляется подготовка проблем для реактивного ИАУП, которые невозможно решить в рамках превентивного ИАУП. В то время как традиционным подходом является рассмотрение превентивного антикризисного управления как подготовительного этапа реактивного антикризисного управления, исходя из предположения, что реактивное антикризисное управление неизбежно будет осуществлено в ближайшем

<sup>12</sup> Например, опрос сотрудников о стиле управления и в области институциональной подоплеки работы с контрагентами, выявление и корректировка неформальных правил в организации, обучение провокативному управлению, создание системы стимулирования развития компании.

будущем. Соответственно, переходные действия по формированию групп проблем не осуществляются. Это связано с тем, что другие ученые либо превентивное антикризисное управление рассматривается как «вещь в себе» без раскрытия схем взаимосвязи с реактивным антикризисным управлением, либо упоминают некоторые элементы превентивного антикризисного управления в составе реактивного антикризисного управления, не раскрывая процесс взаимодействия между ними.

5. Учтены современные изменения в антикризисном управлении, обусловленные наложением на Россию санкций и активизацией деятельности региональных властей по поддержке предприятий в новых условиях.

6. Раскрыто содержание двух новых блоков этапов превентивного ИАУП вплоть до предложения их понятий (превентивный мониторинг и провокативное антикризисное управление в области превентивного управления кризисом).

## Заключение

В результате выявленная последовательность действий в рамках превентивного ИАУП связывает современные представления о кризисе (Имамвердиева, 2021; Манушин, 2021; 2020; Шабанова и др., 2023; Егоров, 2024; Овчаренко, Халамбалян, 2024; Ряховская, Кован, 2024. С. 5) с теорией и практикой антикризисного управления, что подтверждает достоверность и практическую применимость предложенных этапов превентивного ИАУП. Предложенный процесс превентивного ИАУП позволит лучше понять имеющиеся представления о превентивном антикризисном управлении на предприятии с учетом влияния на него региональных и институциональных аспектов. Реализация предложенных новых этапов превентивного антикризисного управления позволит предприятиям своевременно и правильно реагировать на предвестники и предпосылки кризисов и устранять их на ранней стадии, затрачивая на этот процесс существенно меньше средств, чем на классическое реактивное антикризисное управление. К дальнейшим направлениям исследования можно отнести уточнение классических подходов к антикризисному управлению предприятием с учетом раскрытой автором специфики превентивного ИАУП.

## Список литературы

- Ансофф, И. (1989). *Стратегическое управление*. Москва: Экономика. EDN: TEHUCH
- Ардизинба, А. А., Новиков, В. В., Новиков, В. В. и др. (2023). *Экономика и право: монография*. Чебоксары: Среда. EDN: FSSQQN. DOI: 10.31483/a-10501
- Баймухаметова, А. Ж. (2021). Институционально-экономическая среда инновационного предпринимательства в Казахстане. *Статистика, учет и аудит*, 1(80), 126–132. EDN: QAGMXL
- Бирюков, Е. В. (2022). Теории современного предприятия: новые направления развития. *Экономическое возрождение России*, 4(74), 121–131. EDN: MHYOJS. DOI: 10.37930/1990-9780-2022-4-74-121-131
- Буранова, Е. А. (2015). Уточнение понятия «институциональное антикризисное управление предприятием». *Финансы и кредит*, 32, 11–25. EDN: UGAWLZ
- Буранова, Е. А. (2018). Обзор и оценка этапов антикризисного управления в отечественных и зарубежных исследованиях. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*, 2, 63–76. EDN: ORRDZX. DOI: 10.24411/2071-6435-2018-10016
- Буранова, Е. А. (2021). Провокативное антикризисное управление. *Научные исследования: фундаментальные и прикладные аспекты: сб-к научных трудов* (Т. 1, с. 76–80). Казань: Издательство «Познание» КИУ. EDN: UHEECB
- Буранова, Е. А. (2016). Обзор зарубежных исследований сущности кризиса, антикризисного управления и институционального антикризисного управления. В сб. *Наука сегодня: вызовы и решения: материалы Международной научно-практической конференции* (с. 47–50). Вологда: ООО «Маркер». EDN: VJALOJ
- Быков, А. А. (2006). Целевые критерии превентивного антикризисного управления в бизнес-системах. *Белорусский экономический журнал*, 2, 64–75. EDN: WZZGWT
- Вишневская, О. В. (2008). Антикризисное управление предприятием: к разработке модели превентивного механизма идентификации финансовых состояний. *Менеджмент и бизнес-администрирование*, 3, 152–161. EDN: PETMUT
- Гаджагаев, С. А., Джабраилов, З. Р., Цинпаева, Ф. С. (2021). Институциональные вызовы развития цифровой экономики в России. *Экономика и предпринимательство*, 7(132), 332–334. EDN: MYINKW. DOI: 10.34925/EIP.2021.132.7.057
- Дончевская, Л. В., Каменский, А. Ю., Фролова, О. В. (2021). Институциональные вызовы в проблематике обеспечения экономической безопасности общества. *Russian Economic Bulletin*, 4(5), 277–283. EDN: IUSPME

- Дюжилова, О. М. (2012). Антикризисное управление как рестабилитационная фаза системного преобразования предприятия. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*, 1–2, 64–67. EDN: RYYDRJ
- Егоров, С. О. (2024). Инструменты реализации стратегии антикризисного управления предприятием. *Вестник Академии знаний*, 3(62), 758–760. EDN: FSZHOD
- Ефремов, А. (2024). Эволюция институционального механизма цифровизации управления АПК Республики Беларусь в контексте новых вызовов. *Аграрная экономика*, 5(348), 17–27. EDN: XRDGBA. DOI: 10.29235/1818-9806-2024-5-17-27
- Жамалетдинова, А. А., Кокурин, Д. И. (2019). Особенности превентивного антикризисного управления на предприятиях. В сб. *Инвестиции, строительство, недвижимость как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения*: материалы IX Международной научно-практической конференции (с. 150–156). Томск: Томский государственный архитектурно-строительный университет. EDN: HUKMSH
- Имамвердиева, М. И. (2021). Система факторов формирования устойчивого развития промышленных предприятий. *Креативная экономика*, 15(8), 3283–3294. EDN: NYRKDT. DOI: 10.18334/ce.15.8.113143
- Иншаков, О. В., Фролов, Д. П. (2010). Эволюционная перспектива экономического институционализма. *Вопросы экономики*, 9, 63–77. EDN: MTVUOD. DOI: 10.32609/0042-8736-2010-9-63-77
- Иншакова, Е. И. (2020). Формирование экосистемы цифровой экономики Российской Федерации: институциональный аспект. *Вестник Волгоградского гос. университета. Экономика*, 22(4), 5–17. EDN: SKIQKR. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2020.4.1
- Колбасенко, О. Е., Лепчук, А. А. (2014). Превентивное антикризисное управление как инструмент профилактики кризисной ситуации на предприятии. *Наука и общество*, 1(16), 113–118. EDN: RLTOVW
- Кондратьева, К. В. (2014). Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности. *Вестник Пермского университета*, 4, 99–107. EDN: TCRULF
- Кособуцкая, А. Ю., Канапухин, П. А., Трещевский, Ю. И., Макетче, Ф. К. (2023). Оценка перспективности антисанкционных мер на макро- и мезоуровнях: теоретический и экспертный подходы. *Теоретическая экономика*, 4(100), 63–78. EDN: UWLRCU
- Кучумов, А. В., Богров, И. В. (2024). Проектный подход как инновационная форма организации антикризисного управления компанией. *Технико-технологические проблемы сервиса*, 3(69), 85–89. EDN: XBBAYA
- Малкина, М. Ю., Балакин, Р. В. (2024). Тенденции развития Российской экономики в период новых антироссийских санкций. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(2), 287–313. EDN: UOTQRV. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.287-313
- Манушин, Д. В. (2015). Обзор и уточнение понятия «антикризисное управление макроэкономикой». *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 37, 51–64. EDN: ULKFML
- Манушин, Д. В. (2016). Новый взгляд на понятие и особенности экономических противоречий. *Инновации*, 10, 74–85. EDN: ZCHVGN
- Манушин, Д. В. (2020). Оценка и совершенствование антикризисных планов в России и мире в условиях пандемии COVID-19. Специфика управления кризисом в государстве. *Актуальные проблемы экономики и права*, 14(4), 697–732. EDN: WSPPXV. DOI: 10.21202/1993-047X.14.2020.4.697-732
- Манушин, Д. В. (2021). Новый взгляд на понятия макроэкономический и экономический кризис: общий, приоритетный и институциональный подход. *Финансы и кредит*, 27(10), 2282–2313. EDN: SVPQJU. DOI: 10.24891/фс.27.10.2282
- Манушин, Д. В. (2023). Антисанкционная и санкционная экономическая политика России 2022–2025. Часть 1: Анализ и прогноз управления антироссийскими санкциями. *Russian Journal of Economics and Law*, 17(4), 775–799. EDN: ZROIEW. DOI: 10.21202/2782-2923.2023.3.775-799
- Манушин, Д. В. (2024a). Антисанкционная и санкционная экономическая политика России 2022–2025. Часть 2: Последствия войны санкций, управление изменениями, уточнение понятий исследования. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(1), 36–69. EDN: OTFHYP. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.1.36-69
- Манушин, Д. В. (2024b). Антисанкционная и санкционная экономическая политика России 2022–2025. Часть 3: анализ антикризисных мер, управление российскими санкциями и антисанкциями. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(2), 332–368. EDN: RDSWYW. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.332-368
- Неверов, А. В. (2009). Особенности формирования модели превентивного антикризисного управления промышленным предприятием. *Российское предпринимательство*, 10–2.
- Нестерова, О. С. (2019). Развитие превентивного антикризисного инструментария корпоративного управления: дис. ... канд. экон. наук. EDN: FAYFYM
- Никитенко, В. Г. (2013). Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных авторов. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*, 5, 178–180. EDN: RAFPPH
- Оборин, М. С., Мартиросян, М. Р. (2021). Банкротство как риск и инструмент превентивного реагирования в предпринимательской деятельности. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*, 3, 35–47. EDN: FHWVCE. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-3-35
- Овчаренко, Р. К., Халамбалян, Е. В. (2024). Антикризисное управление отечественными предприятиями в условиях неопределенности. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*, 1, 67–75. EDN: ZNRLHM. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-1-67-75
- Перевозникова, Е. В., Святенко В. А. (2023). Анализ диаметрально противоположной целевой направленности антикризисного управления и обычного управления. *Сборник научных работ серии «Экономика»*, 31, 145–156. EDN: OHNLTY.

- Плотников, В. А., Жигунов, В. П. (2014). Институты и их влияние на экономический рост. *Известия Юго-Западного государственного университета*, 5, 170–178. EDN: TCUFZN
- Поленов, Н. А. (2023). Российская практика применения превентивного антикризисного управления. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 13(3-1), 234–241. EDN: BQQUVP. DOI: 10.34670/AR.2023.67.99.025
- Пудовкина, О. Е., Богданов, А. Д. (2023). Институциональные формы поддержки предпринимательства в условиях глобальных вызовов. *Проблемы развития предприятий: теория и практика*, 1, 54–59. EDN: ZTRZVM. DOI: 10.46554/PEDTR-22-2023-1-pp.54
- Рыков, И. Ю. (2016). Использование методов кластерного анализа финансовых показателей деятельности организации в превентивном антикризисном управлении. *Вестник Российского университета кооперации*, 3, 83–87. EDN: XGRRYH
- Рыков, И. Ю. (2017). Теоретико-методические подходы к определению текущего этапа развития организации и предпосылок к переходным периодам в превентивном антикризисном управлении. *Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика*, 1(47), 125–130. EDN: YIONKZ
- Рыльщикова, С. А., Мерзликина, Г. С., Дубинина, Н. А. (2018). Организационные инновации как «новый старый» инструмент превентивного антикризисного управления предприятием: региональный аспект. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 3, 78–88. EDN: UZCMVE. DOI: 10.24143/2073-5537-2018-3-78-88
- Ряховская, А. Н., Кован, С. Е. (2013). Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. *Эффективное антикризисное управление*, 5(80), 62–73. EDN: RRURML
- Ряховская, А. Н., Кован, С. Е. (ред.) (2024). *Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография*. Москва: ИНФРА-М.
- Сударева, А. А., Волков, Л. В. (2021). Превентивное антикризисное управление: определение, особенности, задачи и инструменты. *Стратегии бизнеса*, 9(7), 225–228. EDN: ZQBPFX. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-7-225-228
- Третьяков, О. В. (2022). Формирование информационной системы антикризисного мышления топ-менеджеров компаний как элемента культуры превентивного антикризисного управления. *Евразийское пространство: экономика, право, общество*, 4, 52–59. EDN: NPPRIO
- Устинова, К. А. (2020). Теоретические основы исследования институциональных факторов экономического развития. *Журнал экономической теории*, 17(1), 187–197. EDN: LKWFJU. DOI: 10.31063/2073-6517/2020.17-1.15
- Чернов, А. М., Бобылева, А. С. (2023). Анализ факторов внутренней и внешней среды организации в контексте разработки системы антикризисного управления и финансовой политики организации. *Modern Economy Success*, 2, 332–337. EDN: YPDTQO
- Чернякова, М. М. (2022). Институциональные предпосылки государственного регулирования агропромышленного комплекса в условиях цифровизации. В сб. *Современные тренды экономического развития. Национальные цели и приоритеты: материалы конференции* (с. 41–46). Новосибирск: Сибирский институт управления. EDN: ETDZNC
- Чехонин, Н. Ю. (2022). Уточнение понятия «институциональное антикризисное управление регионом». *Russian Journal of Economics and Law*, 16(4), 677–701. EDN: ACEQXC. DOI: 10.21202/2782-2923.2022.4.677-701
- Чэнь, Г. (2024). Антикризисное управление компанией в современных условиях. *Экономика и социум*, 6-1(121), 1466–1470. EDN: GELUCU
- Шабанова, Л. Б., Таишева, Г. Р., Еникеев, Ш. И. и др. (2023). *Антикризисное управление в современной национальной и региональной экономике*. Казань: Издательство «Познание» КИУ.
- Шенягин, В. П. (2014). Механизм и инструментарий превентивного антикризисного управления. *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*, 21(144), 67–81. EDN: TLCQNX
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Bernstein, J. (2004). The 10 Steps of Crisis Communications. *Crisis Response, prevention, planning and, Training*, 106.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications*. Institute for public relations.
- Golubev, A. (2024). Evolution of anti-crisis management of the organization in modern conditions. *Journal of Regional and International Competitiveness*, 5(2), 48–56. EDN: DPJCFH. DOI: 10.52957/2782-1927-2024-5-2-48-56
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28(1), 9.
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179–186. EDN: EBFNEF. DOI: 10.1108/01437739810217151
- Littlejohn, R. F. (1983). *Crisis management: A team approach (AMA management briefing)*. AMA Membership Publications Division, American Management Associations.
- Marinova-Stoyanova, M. (2024). A model for strategic preventive anti-crisis management in transport companies. *AIP Conference Proceedings*, 3104, 020013. <https://doi.org/10.1063/5.0199841>
- Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1844–1868.
- Patterson, B. (1993). Crises impact on reputation management. *Public Relations Journal*, 49(11), 47–48.
- Petroia, A., & Suvorova, I. (2024). *Improvement of Anti-Crisis Management System of An Enterprise*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4940653>

- Rusanova, E. S. (2024). The influence of the institutional factor on business processes in the field of construction production. *Техноэкономика*, 3(1(8)), 81–90. EDN: HHOBFV. DOI: 10.57809/2024.3.1.8.8
- Valackiene, A. (2010). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 66(1).
- Warschauer, M. (2003). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. Political Science. The MIT Press. EDN: QODFEH. DOI: 10.7551/MITPRESS/6699.001.0001
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

## References

- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Ansoff, I. (1989). *Strategic Management*. Moscow: Economika. (In Russ.).
- Ardizinba, A. A., Novikov, V. V., Novikov, V. V. et al. (2023). *Economics and Law: monograf*. Cheboksary: Sreda. (In Russ.). <https://doi.org/10.31483/a-10501>
- Baimukhametova, A. (2021). Institutional and economic environment of innovative entrepreneurship in Kazakhstan. *Statistics, Accounting and Audit*, 1(80), 126–132. (In Russ.).
- Bernstein, J. (2004). The 10 Steps of Crisis Communications. *Crisis Response, prevention, planning and, Training*, 106.
- Biryukov, E. V. (2022). Modern Enterprise Theories: New Directions for Development. *Economic Revival of Russia*, 4(74), 121–131. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-4-74-121-131>
- Buranova, E. A. (2015). Specifying the concept of institutional crisis management of an enterprise. *Finance and Credit*, 32, 11–25. (In Russ.).
- Buranova, E. A. (2016). Review of foreign research of the crisis essence, anti-crisis management and institutional anti-crisis management. In *Science today: challenges and solutions: works of International scientific-practical conference* (pp. 47–50). Vologda: Marker. (In Russ.).
- Buranova, E. A. (2018). Review and assessment of crisis management's stages in Russian and international studies. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*, 2, 63–76. (In Russ.). <https://doi.org/10.24411/2071-6435-2018-10016>
- Buranova, E. A. (2021). Provocative anti-crisis management. In *Scientific research: fundamental and applied aspects: collection of scientific works* (Vol. 1, pp. 76–80). Kazan: Poznaniye. (In Russ.).
- Bykov, A. (2006). Target criterion of preventive antirecessionary management in business-systems. *Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal*, 2, 64–75. (In Russ.).
- Chehonin, N. Yu. (2022). Specifying the notion of “Institutional anti-crisis management of a region”. *Russian Journal of Economics and Law*, 16(4), 677–701. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2022.4.677-701>
- Chen, G. (2024). Anti-crisis management of the company in modern conditions. *Economika i Socium*, 6-1(121), 1466–1470. (In Russ.).
- Chernov, A. M., & Bobyleva, A. S. (2023). Analysis of factors of the internal and external environment of the organization in the context of the development of an anti-crisis management system and financial policy of the organization. *Modern Economy Success*, 2, 332–337. (In Russ.).
- Chernyakova, M. M. (2022). Institutional prerequisites of state regulation of agricultural-industrial complex under digitalization. In *Modern trends of economic development. National goals and priorities: conference works*. Novosibirsk: Sibirskiy Institut Upravleniya. (In Russ.).
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications*. Institute for public relations.
- Donchevskaya, L. V., Kamenskiy, A. Yu., & Frolova, O. V. (2021). Institutional challenges in the problems of ensuring the economic safety of society. *Russian Economic Bulletin*, 4(5), 277–283. (In Russ.).
- Dyuzhilova, O. (2012). Crisis management as restabilization stage of the company system transformation. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*, 1–2, 64–67. (In Russ.).
- Efremov, A. (2024). Evolution of the institutional mechanism of digitalization of management of the agroindustrial complex of the Republic of Belarus in the context of new challenges. *Agrarian Economics*, 5(348), 17–27. (In Russ.). <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-5-17-27>
- Egorov, S. O. (2024). Tools for implementing the company's anti-crisis management strategy. *Vestnik Akademii Znaniy*, 3(62), 758–760. (In Russ.).
- Gadzhiaev, S. A., Dzhabrailov, Z. R., & Zinpaeva, F. S. (2021). Institutional challenges for the development of digital economies in Russia. *Economika i Predprinimatelstvo*, 7(132), 332–334. (In Russ.). <https://doi.org/10.34925/eip.2021.132.7.057>
- Golubev, A. (2024). Evolution of anti-crisis management of the organization in modern conditions. *Journal of Regional and International Competitiveness*, 5(2), 48–56. <https://doi.org/10.52957/2782-1927-2024-5-2-48-56> <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2020.17-1.15>

- Imamverdieva, M. I. (2021). The system of factors affecting the sustainable development of industrial enterprises. *Creative Economy*, 15(8), 3283–3294. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/ce.15.8.113143>
- Inshakov, O., & Frolov, D. (2010). Economic Institutionalism: An Evolutionary Perspective. *Voprosy Ekonomiki*, 9, 63–77. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2010-9-63-77>
- Inshakova, E. (2020). Formation of the Ecosystem of the Digital Economy of the Russian Federation: Institutional Aspect. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 22(4), 5–17. (In Russ.). <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.4.1>
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28(1), 9.
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179–186. <https://doi.org/10.1108/01437739810217151>
- Kolbasenko, O. E., & Lepchuk, A. A. (2014). Preventive crisis management as a tool for preventing crisis. *Nauka i Obshchestvo*, 1(16), 113–118. (In Russ.).
- Kondrateva, K. V. (2014). State and problems of crisis-proof management in industrial enterprises. *Perm University Herald. Economy*, 4, 99–107. (In Russ.).
- Kosobutskaya, A. Yu., Kanapukhin, P. A., Treshchevsky, Y. I., & Maketsche, F. C. (2023). Assessing the prospects of anti-sanctions measures at the macro and meso-levels: theoretical and expert approaches. *Teoreticheskaya Ekonomika*, 4(100), 63–78. (In Russ.).
- Kuchumov, A. V., & Bogrov, I. V. (2024). Project approach as an innovative form of the crisis management organization of a company. *Techniko-Tekhnologicheskie Problemy Servisa*, 3(69), 85–89. (In Russ.).
- Littlejohn, R. F. (1983). *Crisis management: A team approach (AMA management briefing)*. AMA Membership Publications Division, American Management Associations.
- Malkina, M. Yu., & Balakin, R. V. (2024). Trends in the Russian economy development during the new anti-Russian sanctions. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(2), 287–313. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.2.287-313>
- Manushin, D. V. (2015). Overviewing and clarifying the concept of crisis management in macroeconomics. *Financial Analytics: Science and Experience*, 37, 51–64. (In Russ.).
- Manushin, D. V. (2016). A new look at the concept and features of economic contradictions. *Innovations*, 10, 74–85. (In Russ.).
- Manushin, D. V. (2020). Evaluating and improving the anti-crisis plans in Russia and worldwide under COVID-19 pandemics. Specific features of crisis management in the state. *Actual Problems of Economics and Law*, 14(4), 697–732. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.4.697-732>
- Manushin, D. V. (2021). A fresh look at the concepts of economic and macroeconomic crises: General, priority, and institutional approach. *Finance and Credit*, 27(10), 2282–2313. (In Russ.). <https://doi.org/10.24891/fc.27.10.2282>
- Manushin, D. V. (2023). Anti-sanction and sanction economic policy of Russia in 2022–2025. Part 1: Analysis and forecast of managing sanctions against Russia. *Russian Journal of Economics and Law*, 17(4), 775–799. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2023.3.775-799>
- Manushin, D. V. (2024a). Anti-sanction and sanction economic policy of Russia in 2022–2025. Part 2: Aftermaths of sanctions war, management of changes, clarification of research concepts. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(1), 36–69. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.1.36-69>
- Manushin, D. V. (2024b). Anti-sanction and sanction economic policy of Russia in 2022–2025. Part 3: analysis of anti-crisis measures, managing Russian sanctions and anti-sanctions. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(2), 332–368. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.2.332-368>
- Marinova-Stoyanova, M. (2024). A model for strategic preventive anti-crisis management in transport companies. *AIP Conference Proceedings*, 3104, 020013. <https://doi.org/10.1063/5.0199841>
- Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization. *Economic research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1844–1868.
- Nesterova, O. S. (2019). *Development of preventive anti-crisis tools for corporate management*: Cand. Sci. (Economics) thesis. (In Russ.).
- Neverov, A. V. (2009). Features of forming the model of preventive anti-crisis management of an industrial enterprise. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 10–2. (In Russ.).
- Nikitenko, V. G. (2013). Notion of anti-crisis management in the works of Russian and foreign authors. *Actualniye Problemy Gumanitarnykh i Estestvennykh Nauk*, 5, 178–180.
- Oborin, M. S., & Martirosyan, M. R. (2021). Bankruptcy as a risk and a tool for preventive response in entrepreneurial activity. *Intellect. Innovations. Investments*, 3, 35–47. (In Russ.). <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2021-3-35>
- Ovcharenko, R. K., & Khalambashyan, E. V. (2024). Anti-crisis management of domestic enterprises in conditions of uncertainty. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 67–75. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-67-75>
- Patterson, B. (1993). Crises impact on reputation management. *Public Relations Journal*, 49(11), 47–48.
- Perevoznikova, E. V., & Svyatenko, V. A. (2023). Analysis of the diametrically opposite target orientation of anti-crisis management and conventional management. *Sbornik nauchnykh rabot serii "Ekonomika"*, 31, 145–156. (In Russ.).
- Petroia, A., & Suvorova, I. (2024). *Improvement of Anti-Crisis Management System of An Enterprise*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4940653>

- Plotnikov, V. A., & Zhigunov, V. P. (2014). Institutions and their impact on economic growth. *Proceedings of the Southwest State University*, 5, 170–178. (In Russ.).
- Polenov, N. A. (2023). Russian practice of application of preventive crisis management. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 13(3-1), 234–241. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.67.99.025>
- Pudovkina, O. E., & Bogdanov, A. D. (2023). Institutional forms of business support in the context of global challenges. *Problemy Razvitiya Predpriyatij: Teoriya i Praktika*, 1, 54–59. (In Russ.). <https://doi.org/10.46554/PEDTR-22-2023-1-pp.54>
- Rusanova, E. S. (2024). The influence of the institutional factor on business processes in the field of construction production. *Technoeconomics*, 3(1(8)), 81–90. (In Russ.). <https://doi.org/10.57809/2024.3.1.8.8>
- Ryakhovskaya, A. N., & Kovan, S. E. (2013). Crisis management transformation under modern economic conditions dedicated to twenty years of crisis management in Russia. *Effektivnoye Antikrizisnoye Upravleniye*, 5(80), 62–73. (In Russ.).
- Ryakhovskaya, A. N., & Kovan, S. E. (2024). *Anti-crisis management as a basis for the formation mechanism for sustainable business development*: monograph. Moscow: INFRA-M. (In Russ.).
- Rykov, I. Yu. (2016). Cluster analysis methods applying of financial performance organizations in preventive crisis management. *Vestnik of the Russian University of Cooperation*, 3, 83–87. (In Russ.).
- Rykov, I. Yu. (2017). Theoretical and methodological approaches to the determination of the current stage of development the backgrounds for the transition periods in preventive crisis management. *Bulletin of the Volga State University of Service. Series: Economy*, 1(47), 125–130. (In Russ.).
- Rylshchikova, S., Dubinina, N., & Merzlikina, G. (2018). Organizational innovations as a “new old” tool of crisis preventive operation of business: regional aspect. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series Economics*, 3, 78–88. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2018-3-78-88>
- Shabanova, L. B., Taisheva, G. R., Enikeev, Sh. I. et al. (2023). *Anti-crisis management in the modern national and regional economy*. Kazan: Poznanie. (In Russ.).
- Shenyagin, V. (2014). Mechanism and tools of preventive crisis management. *RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law*, 21(144), 67–81.
- Sudareva, A. A., & Volkov, L. V. (2021). Preventive anti-crisis management: definition, features, tasks and tools. *Strategii Biznesa*, 9(7), 225–228. (In Russ.). <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2021-7-225-228>
- Tretyakov, O. V. (2022). Formation of the information system of anti-crisis thinking of top managers of companies as an element of the culture of preventive anti-crisis management. *Evrasiyskoye Prostranstvo: Ekonomika, Pravo, Obshchestvo*, 4, 52–59. (In Russ.).
- Ustinova, K. A. (2020). Theoretical basis for research of institutional factors for economic development. *Russian Journal of Economic Theory*, 17(1), 187–197. (In Russ.).
- Valackiene, A. (2010). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 66(1).
- Vishnevskaya, O. V. (2008). A company's anti-recessionary management: to the development of an identification preventive mechanism model of financial circumstances. *Menedzhment i biznes-administririrovanie*, 3, 152–161. (In Russ.).
- Warschauer, M. (2003). *Technology and Social Inclusion: Rethinking the Digital Divide*. Political Science. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/MITPRESS/6699.001.0001>
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Zhamaletdinova, A. A., & Kokurin, D. I. (2019). Features of preventive anti-crisis management at enterprises. In *Investments, construction, real estate as drivers of social-economic development of a territory and improving the standard of living of the population: works of the 9<sup>th</sup> International scientific-practical conference* (pp. 150–156). Tomsk: Tomsk State University of Architecture and Civil Engineering. (In Russ.).

## Вклад автора

Автор подтверждает, что полностью отвечает за все аспекты представленной работы.

## Author's contribution

The author confirms sole responsibility for all aspects of the work.

## Конфликт интересов / Conflict of Interest

Автором не заявлен / No conflict of interest is declared by the author

## История статьи / Article history

Дата поступления / Received 03.11.2024

Дата одобрения после рецензирования / Date of approval after reviewing 13.08.2025

Дата принятия в печать / Accepted 15.08.2025