

УДК: 338.984

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Осипов Д.С., студент гр. ММО-24, 2 курс магистратура
Научный руководитель: Хорошавина Н.С., к.э.н., доцент
«Технологический университет имени дважды Героя Советского
Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова» - филиал федерального
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Московский государственный университет геодезии и
картографии»
г. Королев

Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределенности и наличием структурных кризисов. Традиционные модели стратегического менеджмента, ориентированные на долгосрочное прогнозирование и линейное развитие, демонстрируют ограниченную применимость в условиях, когда волатильность внешних факторов становится нормой. Для российских предприятий проблема возникает из-за наличия санкционного давления, колебаний валютных курсов, логистических разрывов и трансформации потребительского спроса.

Ключевое противоречие современного антикризисного управления заключается в том, что стандартные меры «антикризисного реагирования» (сокращение издержек, замораживание инвестиций) часто обеспечивают краткосрочную ликвидность, но ведут к потере стратегической конкурентоспособности. Антикризисная стратегия должна быть не просто набором тактических мер по выходу из критического состояния, а интегрированным планом трансформации бизнес-модели.

Экономическая нестабильность как объект стратегического анализа представляет собой состояние системы, при котором нарушается механизм саморегуляции рынка, а непредсказуемость внешних воздействий превышает адаптивные возможности стандартных управленческих структур. В этих условиях классическая модель стратегического управления, базирующаяся на концепциях М. Портера, требует существенной модификации [4]. В условиях нарастания экономической неопределенности особое значение приобретает формирование адаптивных механизмов управления, позволяющих предприятию своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Современные исследования в области антикризисного менеджмента акцентируют внимание на переходе от реактивной модели управления к адаптивной. В периоды нестабильности конкурентное преимущество получают не те компании, которые обладают максимальными ресурсами, а те,

которые демонстрируют наивысшую скорость перестройки бизнес-процессов. Ключевым фактором успеха становится способность руководства предприятия к оперативному принятию решений в условиях дефицита информации.

Анализ подходов позволяет выделить три базовых типа антикризисных стратегий [5]:

- Стратегия выживания — удержание денежного потока, минимизация инвестиций, сокращение непрофильных активов.
- Стратегия стабилизации — сохранение ключевых компетенций, защита бренда, удержание квалифицированного персонала.
- Стратегия опережающего развития (агрессивная) — использование спада для захвата долей рынка уходящих конкурентов, инновации в продукте и процессах.

Выбор конкретного типа стратегии должен основываться на результатах комплексной диагностики финансового состояния и оценки потенциала адаптивности предприятия. Для систематизации этого процесса необходим структурированный алгоритм пересмотра бизнес-модели.

Предлагаемый алгоритм включает в себя три последовательные фазы, каждая из которых сопровождается контрольными точками принятия решений.

Фаза 1: Экстренная диагностика угроз и зон уязвимости.

На этом этапе происходит переход от оперативного исследования к диагностике. Ключевая задача — выявить системные узлы, где разрыв бизнес-модели наиболее вероятен. Эффективная диагностика кризисных явлений предполагает использование стресс-тестирования ключевых параметров деятельности предприятия, позволяющего оценить его устойчивость к различным видам шоков.

Оценка проводится по трем векторам:

1. Операционная устойчивость: зависимость от импортных компонентов, надежность логистических цепочек, гибкость производственных мощностей.
2. Финансовая прочность: структура долга (валютная/рублевая), доля «длинных» денег, адаптивность к изменению ключевой ставки и спроса.
3. Рыночная позиция: лояльность клиентов, эластичность спроса по цене, наличие товаров-субститутов.

Фаза 2: Адаптация модели под новые ограничения.

После идентификации критических разрывов начинается этап проектирования «адаптивной бизнес-модели». Ключевой принцип — «защита ядра и сокращение периферии». Ядро включает в себя: ключевые компетенции, интеллектуальную собственность, лояльную клиентскую базу и уникальную технологию. Периферия — вспомогательные активы, непрофильные бизнесы, низкомаржинальные сегменты. Успешная адаптация бизнес-модели в условиях кризиса требует пересмотра структуры издержек с акцентом на сохранение критически важных для конкурентоспособности элементов.

В таблице 1 представлены инструменты адаптации в разрезе элементов бизнес-модели.

Таблица 1

Инструменты адаптации элементов бизнес-модели в условиях кризиса
 (разработано автором)

Элемент бизнес-модели	Традиционная настройка	Антикризисная адаптация
Ценностное предложение	Расширение функционала	Фокусирование на базовой ценности
Потребительские сегменты	Диверсификация клиентов	Отказ от высокорисковых сегментов
Каналы сбыта	Мультиканальность	Замещение дорогих каналов цифровыми; прямой маркетинг
Ключевые ресурсы	Оптимизация загрузки	Аутсорсинг непрофильных функций
Структура издержек	Плановое сокращение	Привязка оплаты труда к КРІ ликвидности

Фаза 3: Выбор сценария действий (оборонительный / наступательный / гибридный).

Выбор сценария зависит от результатов стресс-тестирования и прогнозируемой длительности кризисного периода. В отличие от линейных моделей, предложенный подход предполагает возможность динамического переключения между сценариями по мере прохождения пика нестабильности. Эффективная антикризисная стратегия должна включать не один план действий, а набор сценариев, соответствующих различным траекториям развития внешней среды.

Оборонительный сценарий применяется, если прогнозируемое падение отраслевого рынка превышает по разным оценкам 20-30%, а собственный запас финансовой прочности ниже критической отметки. Основные действия: консервация инвестиционных проектов, ускорение инкассации дебиторской задолженности, реструктуризация долгов.

Наступательный (агрессивный) сценарий реализуется при наличии «подушки ликвидности» и падении активности основных конкурентов. Стратегия предполагает: агрессивный маркетинг, приобретение обесцененных активов, инвестиции в автоматизацию.

Гибридный сценарий предполагает сегментацию бизнес-портфеля: для стабильных сегментов — оборонительная тактика; для перспективных направлений — наступательная тактика.

В качестве практического примера, демонстрирующего эффективность предложенного алгоритма, рассмотрен опыт ПАО «Аэрофлот» — системообразующего предприятия российской авиаотрасли. 2020 год стал для авиационной отрасли периодом кризиса, вызванного пандемией COVID-19: ограничения на международные перелеты, падение спроса на путешествия,

массовая остановка флотов [3, с. 4]. В этих условиях ПАО «Аэрофлот» реализовало комплекс антикризисных мер, позволивших не только сохранить устойчивость, но и укрепить конкурентные позиции.

Фаза 1 (Диагностика угроз). В результате оперативного анализа были идентифицированы критические зоны уязвимости: пассажиропоток группы снизился на 50,3%, пассажирооборот — на 56,5%, занятость кресел сократилась на 8,3 процентных пункта [3, с. 12]. Выручка группы снизилась на 55,4% по сравнению с 2019 годом, составив 302,2 млрд руб. [3, с. 8]. Ключевым риском стала потеря ликвидности на фоне массовых возвратов билетов и остановки значительной части рейсов.

Фаза 2 (Реконфигурация бизнес-модели). Авиакомпания реализовала масштабную программу адаптации операционной и финансовой модели:

Операционная реконфигурация: проведена перестройка маршрутной сети с фокусом на внутренние перевозки, которые показали значительное восстановление в третьем и четвертом кварталах [3, с. 13]. Введены чартерные грузопассажирские рейсы в страны, открытые для полетов. Часть самолетов переоборудована под грузовые перевозки для транспортировки средств индивидуальной защиты, медицинского оборудования и вакцины «Спутник V» [3, с. 15].

Финансовая реконфигурация: проведены переговоры с поставщиками и лизингодателями по модификации условий, снижены инвестиционные расходы, отменены дивидендные выплаты за 2019 год [3, с. 9].

Цифровая трансформация: оперативно внедрены механизмы электронных ваучеров в связи с COVID-19, организован перевод более 2 тыс. работников на дистанционный режим, внедрен модуль контроля эпидемиологической обстановки [3, с. 19].

Фаза 3 (Выбор сценария). ПАО «Аэрофлот» реализовал гибридный сценарий, сочетающий оборонительные и наступательные элементы.

Оборонительные меры: масштабная программа оптимизации расходов, повышение гибкости управления тарифами, работа с банками по выборке кредитных линий. Ключевым инструментом защиты ликвидности стало размещение дополнительного выпуска акций на 80 млрд руб. и получение государственных гарантий под кредиты на 70 млрд руб. [3, с. 10].

Наступательные меры: использование ухода зарубежных конкурентов с российского рынка для усиления позиций. По данным британского аналитического агентства Cirium, группа «Аэрофлот» в 2020 году вошла в тройку крупнейших перевозчиков Европы по количеству выполненных рейсов, а по восстановлению провозных емкостей стала абсолютным лидером среди европейских авиакомпаний [3, с. 4].

Несмотря на кризис, группе «Аэрофлот» удалось достичь следующих результатов:

- Доля рынка группы в России за 2020 год составила 41,2% [3, с. 6].

- Авиакомпания получила статус самого сильного бренда России 2020 года среди ведущих корпораций и признана самым сильным авиационным брендом в мире по версии Brand Finance [3, с. 5].
- Победа в престижной глобальной премии World Travel Awards 2020 в номинациях «Лидирующий авиационный бренд в мире» и «Лучший бизнес-класс в мире» [3, с. 5].
- Сохранение рейтинга «четыре звезды» от Skytrax и «пять звезд» от APEX [3, с. 5].
- Сохранение коллектива уникальных специалистов: списочная численность персонала группы составила 36,6 тыс. человек [3, с. 32].

Ключевой фактор успеха, как отмечается в отчете компании, — сочетание антикризисных мер с долгосрочными целями «Стратегии-2028», которая предполагает значительное увеличение масштабов группы, фокус на развитии лоукост-сегмента (авиакомпания «Победа») и трансформацию бизнес-моделей дочерних обществ [3, с. 38].

Проведенный анализ и практический кейс ПАО «Аэрофлот» демонстрирует, что эффективность антикризисной стратегии в условиях экономической нестабильности определяется не столько объемом финансовой подушки, сколько наличием формализованного алгоритма быстрой трансформации бизнес-модели. Важнейшим фактором успеха в условиях кризиса становится не масштаб бизнеса, а его адаптивность — способность своевременно распознавать изменения внешней среды и адекватно на них реагировать.

Список литературы:

1. Большакова, И. Е. Особенности антикризисного управления организацией в современных условиях / И. Е. Большакова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 5. – С. 5–13.
2. Отчет об итогах голосования на годовом общем собрании акционеров публичного акционерного общества «Аэрофлот – Российские авиалинии» [Электронный ресурс] // ПАО «Аэрофлот» : официальный сайт. – URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2021/Otchet_ob_itogakh_golosovaniya_GOSA_AFL_28-06-2021.pdf (дата обращения: 24.03.2026).
3. ПАО «Аэрофлот». Годовое общее собрание акционеров : презентация / ПАО «Аэрофлот». – Москва, 2021. – 40 с. – URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2021/GOSA_Presentation_static.pdf (дата обращения: 24.03.2026).
4. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2026. – 456 с.
5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 576 с.