

## Актуальные проблемы и перспективы совершенствования антикризисного управления

А. В. Почивалов

аспирант

Вятский государственный университет,

Киров, Россия

[pochivalovav@hotmail.com](mailto:pochivalovav@hotmail.com)

**Аннотация:** Важной частью эффективного антикризисного управления, наряду с заблаговременной диагностикой, предотвращением кризиса и выводом организации из кризисного состояния, является использование факторов риска для последующего развития, то есть совершенствование антикризисного управления. Грамотное антикризисное управление учитывает особенности прошедших кризисов, благодаря чему постепенно совершенствуются стратегии и подходы к управлению. Важно постоянно анализировать проблемы антикризисного управления, помогающие идентифицировать направления потенциального совершенствования процессов. Это особенно актуально для организаций, стремящихся к долгосрочной устойчивости и успешности в сложных и постоянно меняющихся условиях рынка.

Предметом исследования в статье являются проблемы и перспективы совершенствования антикризисного управления. В исследовании рассматриваются актуальные проблемы и вызовы, с которыми сталкивается современное антикризисное управление, а также выделены перспективы его совершенствования. Автором проанализированы проблематика и факторы, влияющие на эффективность управления кризисными ситуациями, систематизированы актуальные проблемы антикризисного управления, отмечены перспективы его развития, большая часть из которых направлена на интеграцию новых технологий, переход к гибким механизмам реагирования на изменения во внешней среде, углубленное понимание глобальных рисков и особое внимание на проактивные меры для предотвращения кризисов.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, проблемы антикризисного управления, перспективы антикризисного управления.

**Для цитирования:** Почивалов А.В. Актуальные проблемы и перспективы совершенствования антикризисного управления. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 4. С. 27–35. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-27-35>.

## Current problems and prospects of improving anti-crisis management

A. V. Pochivalov

Postgraduate Student

Vyatka State University,

Kirov, Russia

[pochivalovav@hotmail.com](mailto:pochivalovav@hotmail.com)

**Abstract:** An important part of effective crisis management, along with early diagnosis, crisis prevention and bringing the organization out of a crisis state, is the use of risk factors for subsequent development, that is, the improvement of crisis management. Competent crisis management takes into account the characteristics of past crises, thanks to which strategies and approaches to management are gradually improved. It is important to continually analyze crisis management issues to help identify areas for potential process improvement. This is especially true for organizations seeking long-term sustainability and success in complex and constantly changing market conditions.

The subject of research in the article is the problems and prospects for improving crisis management. The study examines current problems and challenges faced by modern crisis management, and highlights prospects for its improvement. The author analyzed the issues and factors influencing the effectiveness of crisis management, systematized current problems of crisis management, noted prospects for its development, most of which are aimed at integrating new technologies, transition to flexible mechanisms for responding to changes in the external environment, in-depth understanding of global risks and special attention to proactive measures to prevent crises.

**Keywords:** crisis, crisis management, problems of crisis management, prospects of crisis management.

**For citation:** Pochivalov A. V. Current problems and prospects of improving anti-crisis management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 4. P. 27–35. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-27-35>.

## Введение

На фоне сложностей в мировой экономике увеличивается значимость антикризисного управления. Глобальные экономические проблемы неизбежно воздействуют на стабильность отдельных хозяйствующих субъектов, что подчеркивает необходимость тщательного и глубокого изучения всех аспектов современного антикризисного управления. Однако, существующие проблемы концептуального и процедурного плана нередко затрудняют эффективное применение этого инструмента.

Изучением проблем теории и практики антикризисного управления занимались такие исследователи как Е.В. Быковская, А.Ш. Галимова, Н.Б. Голованова, М.А. Гольдберг, Д.С. Горин, А.А. Горшкова, К.В. Кондратьева, Э.М. Коротков, А.А. Рязанов, Я.В. Савельева, И.В. Стихилия, И. Р. Юмадилова и другие.

На сегодняшний день антикризисное управление — ключевой механизм в сохранении стабильности компаний в условиях экономической нестабильности и других внешних угроз. Несмотря на это, данный процесс сталкивается с рядом проблем, что подчеркивает важность постоянного обновления и совершенствования антикризисного управления для адаптации к меняющимся условиям и новым реалиям бизнес-среды.

Исходя из этого исследование проблем и перспектив совершенствования антикризисного управления является важной задачей для сохранения бизнеса в ситуациях, когда компании сталкиваются с рисками банкротства или серьезных убытков, его адаптации к изменяющимся условиям, улучшения репутации и стимулирования применения новых технологий. Для эффективного антикризисного управления важно не только своевременное диагностирование, профилактика и восстановление, но и умение использовать рискованные факторы как стимул к дальнейшему развитию.

## Теория и методы

Эффективное антикризисное управление дает возможность организации определить имеющиеся или потенциальные проблемы, провести глубокий анализ, который позволит осознать причины кризиса, а также разработать меры по его преодолению. Само понятие эффективности в рамках антикризисного управления можно определить, как «успешное смягчение последствий и позитивное использование кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами, которое строится на раннем распознавании кризисных ситуаций, оперативном реагировании, адекватном ответе и полной реализации внутренних возможностей выхода из кризисного состояния»<sup>1</sup>.

Повлиять на эффективность и сделать антикризисное управление неэффективным может ряд проблем, под которыми обычно понимаются ситуации или набор обстоятельств, создающие препятствия для нормального функционирования хозяйствующего субъекта, в том числе, требуют разработки и реализации мер по их устранению или минимизации. К ним относятся финансовые, операционные, организационные проблемы, внешние угрозы, отсутствие или неэффективность системы раннего обнаружения, а также сопротивление изменениям<sup>2</sup>.

А.А. Рязанов и Е.В. Быковская пишут, что основными причинами неэффективности современного антикризисного управления являются финансовый менеджмент и гибкость управления. По мнению исследователей, так как механизмы создания, распределения и использования финансов — сложные аспекты управления предприятием, то некоторые компании превращают потенциально мощный инструмент управления, а именно финансовый менеджмент, в уязвимое звено в цепи антикризисных мер. Еще большее негативное влияние оказывает способность компании адаптироваться к изменяющимся условиям. Например, слишком быстрая реакция может привести к ненужным адаптациям, а слишком медленная может стать причиной неспособности компании адаптироваться к новым условиям<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Колган Д.А. Актуальность антикризисного управления на современном этапе функционирования хозяйствующих субъектов. Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 11. С. 44–47.

<sup>2</sup> Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. — М.: Издательство Юрайт, 2014. 406 с.

<sup>3</sup> Рязанов А.А., Быковская Е.В. Проблемы и перспективы повышения эффективности антикризисного управления. Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2012. № 4 (42). С. 291–296.

Учитывая наличие недостатков в антикризисном управлении финансами, Э.Г. Баладыга и Ю.С. Ермакова предлагают внедрить систему оперативного управления, ориентированную на результат, чтобы усовершенствовать данный механизм. В таком случае, антикризисное финансовое управление состоит из трех взаимосвязанных элементов: прогноз кризисных ситуаций; система управления, ориентированная на результат; контроль. Система, предложенная авторами, основывается на мониторинге финансового состояния организации, так как в условиях изменяющейся внешней среды возможности и преимущества мониторинга обеспечат эффективное выполнение функций антикризисного финансового управления <sup>4</sup>.

Однако, финансы — не единственная проблема современного антикризисного управления. Э.М. Коротков представляет проблематику антикризисного управления в виде четырех групп проблем: проблемы распознавания предкризисных ситуаций; методологические проблемы; дифференциация технологий управления; конфликтология и селекция персонала. Каждая их групп включает в себя несколько аспектов, представленных в таблице 1.

Таблица 1

**Проблематика антикризисного управления по Э.М. Короткову <sup>5</sup>**

Группа проблем	Составляющие группы проблем
Проблемы распознавания предкризисных ситуаций	Проблемы распознавания предкризисных ситуаций
	Проблемы предотвращения кризиса
	Проблемы жизнедеятельности организации в кризисном состоянии
	Проблемы выхода их кризиса
	Проблемы ликвидации последствий кризиса
Методологические проблемы	Методологические проблемы антикризисного управления
	Финансово-экономические проблемы антикризисного управления
	Правовые проблемы антикризисного управления
	Проблемы организации антикризисного управления
	Социально-психологические проблемы антикризисного управления
Дифференциация технологий управления	Поиск информации
	Проблемы прогнозирования кризисов
	Разработка управленческих решений в условиях риска
	Анализ и оценка кризисных ситуаций
	Инновационные стратегии кризисного поведения
Конфликтология и селекция персонала	Конфликтологические проблемы управление
	Поведение в условиях неопределенности
	Внешнее управление и проблемы санации
	Селекция персонала в условиях кризиса, оценка и мотивирование
	Инвестиционное проектирование

Реальный мир не имеет идеальных условий, поэтому часто проблемы антикризисного управления переплетены и взаимозависимы. Решение одной проблемы может стать толчком к успешному разрешению другой. Однако для достижения наилучших результатов необходимо уметь глубоко и всесторонне анализировать причинно-следственные связи между этими проблемами и выделять наиболее актуальные и приоритетные из них. Чтобы делать это, нужны не только знания, но и опыт, так как именно умение видеть картину целиком и стратегически подходить к ее анализу, выделяет настоящего профессионала антикризисного управления <sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Баладыга Э.Г., Ермакова Ю.С. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления организацией. Экономика: теория и практика. 2019. № 2 (54). С. 78–82.

<sup>5</sup> Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. — М.: Издательство Юрайт, 2014. 406 с.

<sup>6</sup> Там же.

Ряд проблем антикризисного управления можно определить только на практике. А.А. Рязанов и Е.В. Быковская проанализировали организацию, проходившую процедуру банкротства, и выделили две дополнительные проблемы управления:

- Отсутствие современных систем информационного управления, что замедляет процессы управления и адаптацию к нестабильной экономической среде.
- Выбор неверных подходов к управлению из-за особенностей подготовки антикризисных менеджеров в учебных заведениях, в частности, их ориентация на юридической составляющей, а не углубленное изучение финансовых и экономических аспектов <sup>7</sup>.

В дополнение к последнему тезису, М.В. Мельников подчеркивает, что тормозят антикризисное управление и выход организации из кризиса — низкое качество управленческого труда и некомпетентность менеджеров. Кроме того, немаловажной проблемой антикризисного управления, по мнению М.В. Мельникова, является сопротивление изменениям со стороны сотрудников, когда привыкшие к прежнему укладу и стабильности работники, могут намеренно отказываться от нововведений, рассматривая их как угрозу привычной рабочей атмосфере. При этом проявляться такое сопротивление может не только явно через отказ участия в процессе, но и скрыто, например, в осознанном замедлении выполнения задач.

Решить такую проблему можно с помощью проработанной системы убеждения в необходимости нововведений и обоснования ее преимуществ с помощью весомых доказательств. Ключевую роль в этом контексте играет обдуманная идеология и стратегия, которые позволят сотрудникам увидеть общую картину, понять долгосрочные перспективы и положительный потенциал предлагаемых нововведений <sup>8</sup>.

На основе изученных работ <sup>9</sup>, можно систематизировать основные актуальные проблемы в контексте антикризисного управления и представить их в виде таблицы 2. Всего автором выделено семь наиболее актуальных проблем антикризисного управления, а также представлена их сущность.

Часто проблемы в организации воспринимаются негативно, как то, чего нужно избегать. Это обосновано вероятностью банкротства и полной ликвидации. Однако, с другой стороны, некоторые проблемы могут стать возможностями для совершенствования хозяйствующего субъекта. Возникающие проблемы позволяют выявить слабые места, подтолкнуть к поиску новых и более эффективных решений. В частности, инновации нередко рождаются именно после появления

<sup>7</sup> Рязанов А.А., Быковская Е.В. Проблемы и перспективы повышения эффективности антикризисного управления. Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2012. № 4(42). С. 291–296.

<sup>8</sup> Мельников М.В. Основные процессы и механизмы совершенствования антикризисного управления на предприятии. Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. 2011. № 1. С. 40–46. Галимова А.Ш., Юмидилова И.Р. Проблемы и перспективы разработки эффективной антикризисной системы управления на предприятиях сферы общественного питания (на примере ООО «СПП»). Казанский экономический вестник. 2020. № 5 (49). С. 5–10. Голованова Н.Б., Горин Д.С. Научно-теоретическая проблематика современного антикризисного управления в условиях технологического разрыва. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 36. С. 1–10.

Гольдберг М.А. Проблемы антикризисного управления на промышленном предприятии. Гео-Сибирь. 2005. № 7. С. 223–226. Горшкова А.А. Проблематика антикризисного управления деятельностью телекоммуникационной компании. Научный альманах. 2015. № 11-3 (13). С. 106–108. Зорин Д.С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием. Транспортное дело России. 2011. № 9. С. 83–84. Кондратьева К.В. Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности. Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 99–107. Маслובоев А.В., Кругленко И.Ф. Проблематика антикризисного управления региональным развитием. Качество. Инновации. Образование. 2010. № 5 (60). С. 31–38. Новикова А.В. Управление антикризисным развитием медиабизнеса на основе организационных механизмов менеджмента. Вестник МГУП. 2016. № 2. С. 61–64. Савельева Я.В. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием. Научный альманах. 2017. № 5-1 (31) С. 173–175. Совмиз С.А. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием. Актуальные проблемы современной науки: материалы IV международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и магистрантов, Краснодар, 22 марта 2016 года / Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. Краснодар: ИП Дедкова С.А. 2016. С. 45–48. Стихилас И.В. Проблемы и перспективы развития антикризисного управления в банковской системе. Вестник ТГЭУ. 2014. № 1 (69) С. 100–107.

<sup>9</sup> Там же.

**Актуальные проблемы антикризисного управления<sup>10</sup>**

Проблема	Сущность проблемы
Финансовый менеджмент	Отсутствие полноценного финансового менеджмента.
Адаптация к быстро меняющейся внешней среде	Слишком быстрая реакция может привести к ненужным адаптациям, а слишком медленная – к неспособности компании адаптироваться к новым условиям.
Нехватка квалифицированных специалистов	В сфере антикризисного управления требуется постоянное обучение и повышение квалификации, а также изменение программ обучения в некоторых учебных заведениях.
Технологическое обновление и безопасность	С развитием цифровых технологий управленческие процессы становятся более сложными и требуют пересмотра старых методов, а в условиях цифровизации экономики защита данных становится одним из ключевых элементов успешного антикризисного управления.
Сопrotивление изменениям и проблемы корпоративной культуры	Психологическое сопротивление изменениям со стороны сотрудников компании, что затрудняет реализацию антикризисных мер, а отсутствие культуры прозрачности и открытости может затруднять оперативное принятие и реализацию решений.
Проблемы финансирования	В кризисные периоды доступ к кредитным ресурсам может быть ограничен, что создает дополнительные трудности для управления предприятием.
Глобализация и международные риски	События в одной части мира могут вызвать цепные реакции и кризисы в других регионах, что делает управление еще более сложным.

потребности решить какую-либо конкретную проблему. После идентификации проблем возникает процесс самоанализа, который может привести к глубокому пониманию своих слабых сторон и возможностей. Проблемы выступают своего рода катализаторами, стимулирующими к действию, которые можно использовать как основу для инноваций, обучения, совершенствования и мотивации.

Таким образом, представление в таблице 2 актуальные проблемы являются почвой для улучшения современного антикризисного управления. Антикризисное управление, будучи неотъемлемой частью стратегического планирования и управления, продолжает развиваться, адаптируясь к быстро меняющемуся бизнес-ландшафту. В связи с этим появляются возможные перспективы совершенствования антикризисного управления, то есть направления улучшения, например, модификация подходов, процедур и инструментов для решения актуальных проблем антикризисного управления. В целом они направлены на усиление ресурсной базы, оптимизацию процессов и развитие компетенций, чтобы организации могли успешно противостоять кризисам и использовать их как возможность для роста и развития.

### Результаты исследования

Проанализировав имеющиеся труды,<sup>11</sup> а также учтя перечисленные в таблице 2 проблемы, перспективы совершенствования антикризисного управления включают в себя представленные в таблице 3 направления.

<sup>10</sup> Составлено автором.

<sup>11</sup> Антюхов В.И., Остудин Н.В. Постановка задачи и системный анализ процесса совершенствования системы антикризисного управления с применением средств информационно-аналитической поддержки. Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». 2020. № 4. С. 146–155. Бармута К.А. Совершенствование механизма и программ антикризисного управления промышленными предприятиями. Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27 (1). С. 22–29. Вольнская О.А. Финансовое оздоровление предприятия как элемент антикризисного управления. Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 41-2. С. 76–82. Голозубова Е.А., Чистякова К.А. Антикризисное управление и пути совершенствования управления организацией. Актуальные проблемы современной России:

**Выявленные проблемы и возможные перспективы совершенствования  
антикризисного управления<sup>12</sup>**

Проблемы антикризисного управления	Перспективы совершенствования антикризисного управления
Финансовый менеджмент	Финансовая устойчивость – для решения стратегических и тактических задач деятельность организации строится эффективные системы управления финансами на основе антикризисной финансовой стратегии.
Адаптация к быстро меняющейся внешней среде	Гибкость и адаптивность – получение способности грамотного анализа ситуации, быстрой и своевременной смены стратегии и тактики в ответ на меняющиеся обстоятельства. Проактивность вместо реактивности – не реагировать на кризис после его наступления, а заранее прогнозировать и предотвращать.
Нехватка квалифицированных специалистов	Углубленное обучение и подготовка – эффективное антикризисное управление требует укрепления ресурсов компании путем регулярного обучения сотрудников.
Технологическое обновление и безопасность	Технологическая интеграция – с развитием технологий, антикризисное управление включает в себя все больше инструментов для мониторинга, прогнозирования и реагирования в реальном времени на основе внедрения современных решений в сфере информационных технологий, а интеграция машинного обучения и искусственного интеллекта может помочь предсказать и мгновенно реагировать на потенциальные угрозы. Информационная безопасность – кибербезопасность является актуальным вызовом для современных компаний, с учетом роста числа кибератак и их разрушительности, все больше внимания уделяется данной области.
Сопrotивление изменениям и проблемы корпоративной культуры	Реформирование корпоративной культуры – содействие культуре открытости, обратной связи, инноваций, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, прозрачное объяснение состояния дел в компании и необходимости изменений, а также применение лучших практик корпоративного управления для улучшения процесса комплексного управления организацией.
Проблемы финансирования	Рефинансирование и оптимизация расходов – пересмотр существующих кредитных обязательств с возможностью улучшения условий, а также бюджета для выявления возможных путей сокращения издержек. Диверсификация источников финансирования – отход от практики использования одного канала финансирования или кредитора, вместо этого привлечение дополнительных средств через поиск партнеров, инвесторов, господдержки или продажу активов.
Глобализация и международные риски	Глобализация – процесс повышает сложность деятельности современных организаций, которые настолько «вплетаются» в международное бизнес-сообщество, что требует глубокого понимания международных рынков, культур и регуляторных требований, при этом сотрудничество и обмен опытом с другими странами и компаниями помогают выработать лучшие практики в области антикризисного управления.

психология, педагогика, экономика, управление и право : Сборник статей и тезисов. По материалам Межвузовской научно-практической конференции, Москва, 21 апреля 2020 года. Том 1. – Москва: Московский психолого-социальный университет, 2020. С. 80–83. Дударева А.Б. Совершенствование системы антикризисного управления предприятием. Вестник сельского развития и социальной политики. 2018. № 2 (18). С. 37–40. Мозгунова Ю. Формы и методы антикризисного управления для улучшения финансового состояния организации. Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования: Электронный сборник статей по материалам XXXI студенческой международной научно-практической конференции. Том 20 (31) Часть 3: Ассоциация научных сотрудников «Сибирская академическая книга», 2017. С. 47–49.

<sup>12</sup> Составлено автором.

Важным направлением развития антикризисного управления является интеграция в процесс новых технологий, среди которых искусственный интеллект, блокчейн и большие данные, которые могут дать менеджерам мощные инструменты для мониторинга рисков, прогнозирования потенциальных угроз и быстрого реагирования на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды.

В условиях глобализации и взаимосвязанности мировых рынков, события в одной части света могут вызвать цепную реакцию и последствия в другой. В связи с этим современное антикризисное управление требует глобального взгляда, учета геополитических, экологических и социальных факторов, которые могут влиять на стабильность организации или отрасли в целом.

Наконец, центральной темой становится необходимость в реализации проактивных мер предотвращения кризисов. Вместо того, чтобы реагировать на кризисные ситуации по мере их возникновения, современное антикризисное управление стремится заблаговременно идентифицировать потенциальные угрозы и разработать стратегии их предотвращения. Такая практика необходима для минимизации потенциального ущерба и обеспечения более стабильного и устойчивого развития организации.

К.В. Кондратьева подчеркивает, что любой процесс управления в современном мире должен либо принимать антикризисный характер, либо стремиться к идеалу «бескризисного» управления, которое предполагает осуществление комплексного и непрерывного контроля над всеми аспектами деятельности организации, начиная с момента создания предприятия или проекта и продолжаясь на протяжении всего жизненного цикла<sup>13</sup>.

Таким образом, антикризисное управление, основанное на новых технологиях, инновациях, глубоком анализе рисков и проактивном подходе, может обеспечить более эффективное реагирование на современные угрозы и кризисы, которые стоят перед хозяйствующими субъектами в условиях быстро изменяющегося мира.

### **Заключение**

В настоящее время антикризисное управление — ключевой элемент успешности организации вследствие изменчивости бизнес-ландшафта, что вызвано технологическими прорывами, глобализацией и политическими колебаниями. На этом фоне антикризисное управление предоставляет компаниям возможность прогнозировать, реагировать и снижать потенциальные риски при нестабильности.

Характерной чертой эффективного антикризисного управления является не только реакция на текущие проблемы, но и извлечение уроков из прошлых кризисов, что позволяет уточнить и улучшить стратегические и тактические подходы к антикризисному управлению.

Поэтому систематический анализ и критическая оценка текущих методов и проблем антикризисного управления являются неотъемлемой частью развития данного процесса за счет выявления слабых мест и определения перспективных направлений для доработки и совершенствования управленческих практик. В таких условиях шансы на стабильность, адаптивность и процветание даже в самых непредсказуемых экономических условиях, повышаются у организаций, которые активно инвестируют в свое антикризисное управление.

### **Список литературы**

1. Колган Д.А. Актуальность антикризисного управления на современном этапе функционирования хозяйствующих субъектов. Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 11. С. 44–47.
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. — М.: Издательство Юрайт, 2014. 406 с.
3. Рязанов А.А., Быковская Е.В. Проблемы и перспективы повышения эффективности антикризисного управления. Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2012. № 4 (42). С. 291–296.
4. Баладыга Э.Г., Ермакова Ю.С. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления организацией. Экономика: теория и практика. 2019. № 2 (54). С. 78–82.

---

<sup>13</sup> Кондратьева К.В. Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности. Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 99–107.

5. Мельников М.В. Основные процессы и механизмы совершенствования антикризисного управления на предприятии. Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. 2011. № 1. С. 40–46.
6. Галимова А.Ш., Юмадилова И.Р. Проблемы и перспективы разработки эффективной антикризисной системы управления на предприятиях сферы общественного питания (на примере ООО «СПП»). Казанский экономический вестник. 2020. № 5 (49). С. 5–10.
7. Голованова Н.Б., Горин Д.С. Научно-теоретическая проблематика современного антикризисного управления в условиях технологического разрыва. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 36. С. 1–10.
8. Гольдберг М.А. Проблемы антикризисного управления на промышленном предприятии. Гео-Сибирь. 2005. № 7. С. 223–226.
9. Горшкова А.А. Проблематика антикризисного управления деятельностью телекоммуникационной компании. Научный альманах. 2015. № 11-3 (13). С. 106–108.
10. Зорин Д.С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием. Транспортное дело России. 2011. № 9. С. 83–84.
11. Кондратьева К.В. Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности. Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 99–107.
12. Маслובоев А.В., Кругленко И.Ф. Проблематика антикризисного управления региональным развитием. Качество. Инновации. Образование. 2010. № 5 (60). С. 31–38.
13. Новикова А.В. Управление антикризисным развитием медиабизнеса на основе организационных механизмов менеджмента. Вестник МГУП. 2016. № 2. С. 61–64.
14. Савельева Я.В. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием. Научный альманах. 2017. № 5-1 (31) С. 173–175.
15. Совмиз С.А. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием. Актуальные проблемы современной науки: материалы IV международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и магистрантов, Краснодар, 22 марта 2016 года. Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. Краснодар: ИП Дедкова С.А. 2016. С. 45–48.
16. Стихилияс И.В. Проблемы и перспективы развития антикризисного управления в банковской системе. Вестник ТГЭУ. 2014. № 1 (69) С. 100–107.
17. Антюхов В.И., Остудин Н.В. Постановка задачи и системный анализ процесса совершенствования системы антикризисного управления с применением средств информационно-аналитической поддержки. Научно-аналитический журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России». 2020. № 4. С. 146–155.
18. Бармута К.А. Совершенствование механизма и программ антикризисного управления промышленными предприятиями. Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27 (1). С. 22–29.
19. Волынская О.А. Финансовое оздоровление предприятия как элемент антикризисного управления. Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 41-2. С. 76–82.
20. Голозубова Е.А., Чистякова К.А. Антикризисное управление и пути совершенствования управления организацией. Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: Сборник статей и тезисов. По материалам Межвузовской научно-практической конференции, Москва, 21 апреля 2020 года. Том 1. – Москва: Московский психолого-социальный университет, 2020. С. 80–83.
21. Дударева А.Б. Совершенствование системы антикризисного управления предприятием. Вестник сельского развития и социальной политики. 2018. № 2 (18). С. 37–40.
22. Мозгунова Ю. Формы и методы антикризисного управления для улучшения финансового состояния организации. Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования: Электронный сборник статей по материалам XXXI студенческой международной научно-практической конференции. Том 20 (31) Часть 3: Ассоциация научных сотрудников «Сибирская академическая книга», 2017. С. 47–49.

#### References

1. Kolgan D.A. The relevance of crisis management at the present stage of functioning of economic entities. Problems of economics and management. 2015. № 11. Pp. 44–47.
2. Korotkov E.M. Anti-crisis management: textbook. – Moscow: Izdatelstvo Yurayt. 2014. 406 p.
3. Ryazanov A.A., Bykovskaya E.V. Problems and prospects of improving the effectiveness of anti-crisis management. Issues of modern science and practice. V.I. Vernadsky University. 2012. № 4 (42). Pp. 291–296.

4. Baladyga E.G., Ermakova Y.S. Improving the mechanism of anti-crisis financial management of the organization. *Economics: theory and Practice*. 2019. № 2 (54). Pp. 78–82.
5. Melnikov M.V. The main processes and mechanisms for improving anti-crisis management at the enterprise. *Scientific and educational problems of civil protection*. 2011. № 1. Pp. 40–46.
6. Galimova A.Sh., Yumadilova I.R. Problems and prospects of developing an effective anti-crisis management system at catering enterprises (on the example of LLC “SPP»). *Kazan Economic Bulletin*. 2020 № 5 (49). Pp. 5–10.
7. Golovanova N.B., Gorin D.S. Scientific and theoretical problems of modern anti-crisis management in the conditions of technological gap. *Management of economic systems: an electronic scientific journal*. 2011; № 36. Pp. 1–10.
8. Goldberg M.A. Problems of crisis management at an industrial enterprise. *Geo-Siberia*. 2005. № 7. Pp. 223–226.
9. Gorshkova A.A. Problems of anti-crisis management of a telecommunications company. *Scientific almanac*. 2015. № 11-3 (13). Pp. 106–108.
10. Zorin D.S. Problems of anti-crisis management of an industrial enterprise. *Transport business of Russia*. 2011. № 9. Pp. 83–84.
11. Kondratieva K.V. The state and problems of development of anti-crisis management at industrial enterprises. *Bulletin of PSU. Series: Economics*. 2014. № 4. pp. 99–107.
12. Masloboev A.V., Kruglenko I.F. Problems of anti-crisis management of regional development. *Quality. Innovation. Education*. 2010. № 5 (60). Pp. 31–38.
13. Novikova A.V. Management of anti-crisis development of media business on the basis of organizational management mechanisms. *Bulletin of MGUP*. 2016. № 2. Pp. 61–64.
14. Savelyeva Ya.V. Problems of crisis management of industrial enterprise. *Scientific almanac*. 2017. № 5-1 (31). Pp. 173–175.
15. Sovmiz S.A. Problems of anti-crisis management of an industrial enterprise. *Actual problems of modern science : materials of the IV International Scientific and Practical Conference of Young scientists, postgraduates and undergraduates, Krasnodar, March 22, 2016. Krasnodar Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation. Krasnodar: Dedkova S.A. 2016. Pp. 45–48.*
16. Stikhilas I.V. Problems and prospects of development of anti-crisis management in the banking system. *Bulletin of the TSEU*. 2014. № 1 (69). Pp. 100–107.
17. Antyukhov V.I., Ostudin N.V. Problem statement and system analysis of the process of improving the anti-crisis management system using information and analytical support tools. *Scientific and analytical journal «Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia»*. 2020. № 4. Pp. 146–155.
18. Barmuta K.A. Improvement of the mechanism and programs of anti-crisis management of industrial enterprises. *Natural sciences and humanities research*. 2020. № 27 (1). Pp. 22–29.
19. Volynskaya O.A. Financial recovery of the enterprise as an element of anti-crisis management. *Current issues of economic sciences*. 2014. № 41-2. Pp. 76–82.
20. Golozubova E.A., Chistyakova K.A. Anti-crisis management and ways to improve the management of the organization. *Actual problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law: Collection of articles and theses. Based on the materials of the Interuniversity Scientific and Practical Conference, Moscow, April 21, 2020. Moscow: Moscow Psychological and Social University. 2020. Pp. 80–83.*
21. Dudareva A.B. Improvement of the anti-crisis management system of the enterprise. *Bulletin of Rural Development and Social Policy*. 2018. № 2 (18). Pp. 37–40.
22. Mozgunova Yu. Forms and methods of crisis management to improve the financial condition of the organization. *Scientific community of students. Interdisciplinary research : An electronic collection of articles based on the materials of the XXXI Student International Scientific and Practical Conference. Vol. 20 (31) Part 3: Association of Researchers “Siberian Academic Book»*. 2017. Pp. 47–49.