

УДК 33

Современные вызовы и инновационные подходы в антикризисном управлении: разработка гибкой модели для малого и среднего бизнеса

Хоменко Павел Андреевич

Аспирант,
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации,
103274, Российская Федерация, Москва, Краснопресненская набережная, 2;
e-mail: pkhomenko99@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается актуальная проблема антикризисного управления в условиях нестабильности российской экономики. Негативные изменения внешней среды, такие как снижение платежеспособного спроса, удорожание кредитов и внешние политические факторы, требуют от коммерческих организаций пересмотра бизнес-стратегий. Антикризисное управление определяется как процесс применения методов и процедур для социально-экономического оздоровления организаций, направленный на минимизацию негативных последствий кризисов. Основные задачи антикризисного управления включают распознавание негативных факторов, сохранение функционирования организаций и ослабление влияния кризиса. Существуют разные подходы к разработке антикризисных стратегий, от адаптации текущих бизнес-стратегий до привлечения внешних консультантов. Принципы антикризисного управления — гибкость, оперативность реагирования, использование внутренних ресурсов и цифровых инструментов. Антикризисная стратегия должна интегрироваться в существующие бизнес-процессы и предусматривать использование цифровых технологий и гибких методологий. Ключевыми аспектами успешного антикризисного управления являются анализ внешней и внутренней среды, применение моделей антикризисных решений, а также поддержка со стороны государства и финансовых регуляторов. Инновационные подходы, такие как data аналитика для прогнозирования рисков и автоматизация процессов, способствуют повышению эффективности антикризисного управления. Цифровизация и автоматизация анализа данных становятся ключевыми для успешного преодоления кризисов и повышения конкурентоспособности компаний.

Для цитирования в научных исследованиях

Хоменко П.А. Современные вызовы и инновационные подходы в антикризисном управлении: разработка гибкой модели для малого и среднего бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 9А. С. 857-867.

Ключевые слова

Антикризисное управление, бизнес-стратегии, экономическая нестабильность, цифровизация, гибкие методологии.

Введение

В современном мире возникла новая волна негативных изменений внешней среды в рамках циклического развития экономики, которая может повлечь существенные структурные изменения в деятельности коммерческих организаций, а значит и пересмотр основных бизнес-идей, миссии и построении новых стратегий, в том числе и антикризисных. Негативными кризисными тенденциями для российских и транснациональных коммерческих организаций стали: резкое снижение внутреннего платежеспособного спроса, резкое удорожание кредитов и снижение их доступности, что привело к сокращению объемов производства, падение курса рубля, внешние политические факторы, проблемы с поставками сырья. Актуальность тематики определяется тем, что каждая из названных причин предполагает адекватную и своевременную реакцию по блокированию или компенсации возникших проблем, а также минимизации рисков. В условиях неопределенности внешней среды управленческие концепции, в том числе и парадигма управления требует адаптации.

Основная часть

Под кризисом в общественных науках принято считать проходное состояние, или переломный момент, при которых существующие методы достижения целей становятся недопустимыми. В экономической же теории под кризисом подразумевают следующие явление – моментальное изменение экономического состояния страны, отрасли, или структуры, при котором происходит значительный спад производства, нарушение сложившихся производственных связей, банкротство предприятий, рост безработицы и как следствие падение благосостояния и уровня жизни населения. Антикризисное управление — процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности, создание условий для выхода из кризисного состояния и повышения устойчивости к будущим экономическим кризисам. Основная цель антикризисного управления состоит в том, чтобы обеспечить бизнесу и государству возможность существования и развития за счет совершенствования эффективности используемых ресурсов, также максимизировать прибыль или увеличить поступления в государственный бюджет. При этом антикризисное управление используется также и для того, чтобы гасить или минимизировать негативные последствия, возникшие в результате кризиса. В соответствии с целью антикризисное управление призвано решать следующие задачи:

- распознавать негативные факторы кризиса;
- ускорять, замедлять, усилить или смягчить динамику развития кризиса;
- сохранить функционирование организации;
- ослабить негативное влияние кризиса на организацию;
- использовать результаты кризиса для развития организации.

Задачи можно представить в виде следующей последовательности (рис. 1).

На основании рисунка 1. можно сделать вывод, что антикризисные меры могут решать две основные задачи, первая из задач заключается в том, что основная цель — это предотвращение грядущего кризиса, вторая же задача заключается в том, чтобы снизить негативные последствия уже наступившего кризиса. В теории антикризисного менеджмента выделяют три возможных результата действий по противодействию кризису:

Исходя из рисунка 2. у компании есть всего три возможных исхода по результатам

наступления кризиса, во-первых, это обновление системы, которая происходит в результате применения антикризисных мер, во-вторых, это заморозка кризиса, которая ведет к новой кризисной ситуации, в-третьих, это разрушение организации в результате неспособности противодействовать кризису. Стоит заметить, что не всегда разрушение организации связано с неправильным противодействием кризису, это также может быть и ввиду объективных обстоятельств, которые невозможно было учесть при разработке стратегии противодействия кризису. Исходя из задач, решаемых антикризисным управлением, следует, что антикризисное управление имеет ряд принципов, применяемых в процессе разработки модели антикризисного управления. Принципы антикризисного управления — это совокупность правил, обязательная к применению при антикризисном управлении, так, в управленческой теории основными принципами антикризисного управления являются [Климов, 2019]:

- адекватность и быстрота реагирования на кризис;
- постоянная подготовка к возможной кризисной ситуации;
- превентивные меры по противодействию;
- принцип альтернативности и адаптивности управления;
- направленность на использование внутренних ресурсов.

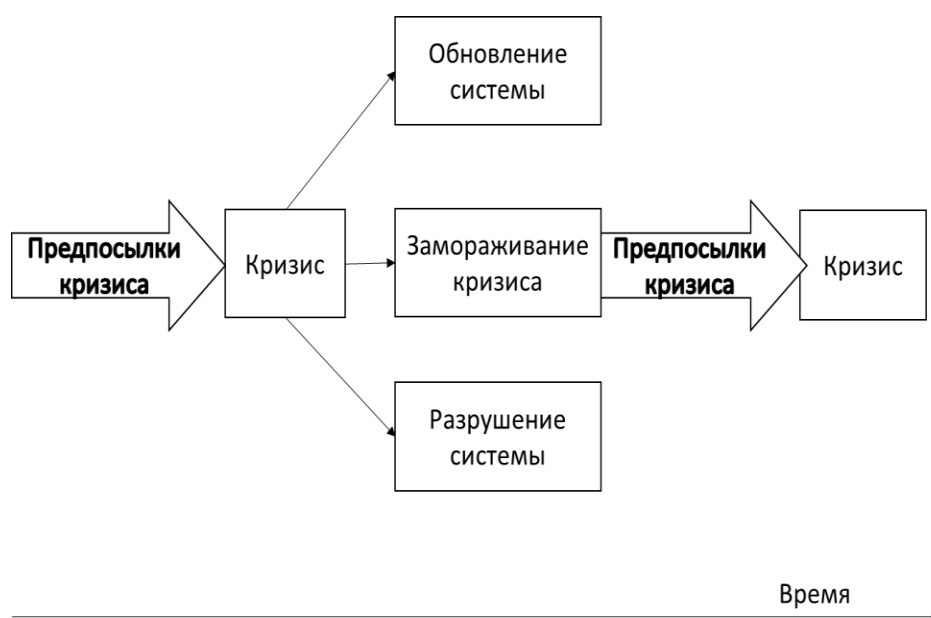


Источник: составлено автором на основе анализа источников [Сидоров, 2018]

Рисунок 1 - Задачи и инструменты антикризисного управления

Все эти принципы должны быть применены при разработке и ведении антикризисного управления, однако, стоит отметить, что в каждой конкретной ситуации упор делается на определённый принцип, это субъективная черта применения принципов антикризисного

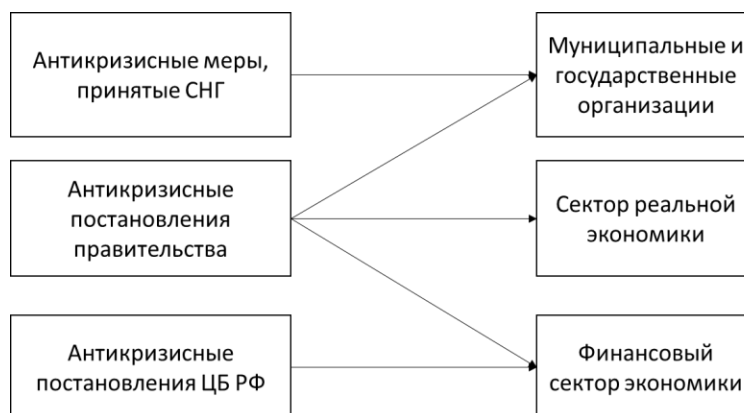
управления. Под антикризисным управлением понимается совокупность знаний, полученных в результате анализа практического опыта, направленных на регуляцию деятельности организации с целью выявления новых возможностей для избежания негативных последствий на сложном этапе развития организации. Поскольку в каждой компании бывают те или иные кризисные ситуации, зачастую компании слишком поздно замечают изменение ситуации или же игнорируют совсем. Вследствие чего выходят из кризиса с неоправданно большими потерями или же заканчивают свою хозяйственную деятельность. Для того чтобы помочь компаниям выйти из кризиса существуют различные государственные регуляторы, которые представляют из себя перечень разных способов воздействия на систему экономических отношений организаций в кризисный период [Аверьянов, 2020]. Антикризисное регулирование – это политика правительства, направленная на минимизацию получаемого организациями урона в результате случившегося кризиса. В рамках данной программы присутствует уклон на научно-инновационный подход к решению проблем, возникших в результате кризиса.



Источник: составлено автором на основе анализа источников [Андрианова, 2019]

Рисунок 2 – Результаты наступления кризиса для организаций

Также в рамках международной деятельности Россия является участником МПА СНГ от 27 ноября 2020 года № 51–17. Данное постановление рассматривает рекомендации по применению инструментов антикризисного управления для государства, гос. компаний и бизнеса. Стоит отметить, что данное постановление было сделано в условиях пандемии. Еще одним методом регулирования антикризисного управления являются ряд постановлений правительства России относительно разных аспектов деятельности организации. Также существуют постановления Центрального Банка России, направленные на урегулирование кризисных ситуаций, возникших в деятельности банковской сферы. В периоды кризисов Банк России в сотрудничестве с Правительством Российской Федерации реализуют антикризисные меры на финансовом рынке и участвует в разработке и реализации мер по поддержке граждан и других субъектов экономики. Набор применяемых регулятором мер зависит от характера и особенностей кризиса, его масштабов и глубины.



Источник: составлено автором по результатам анализа нормативных актов

Рисунок 3 - Взаимоотношения регуляторов и секторов экономики в РФ

Как показано на рисунке 3., антикризисное управление тесно связано с антикризисными мерами и постановлениями, принятыми правительством, либо же Банком России.

В рамках данных нормативных актов осуществляется антикризисное управление в организациях разных направленностей. Так, например, антикризисное постановление правительства от 12 марта 2022 года №353 позволит частным предпринимателям автоматически продлевать сроки действия лицензионных соглашений и любых других видов разрешительной документации, в том числе и в упрощенном формате получать и переоформлять их в течение 12 месяцев. Антикризисные постановления ЦБ представляют из себя полный перечень мер и действий по оздоровлению финансового рынка, оперируя при этом в том числе и к мировой практике. Основными цели антикризисного управления с позиции государственного аппарата являются:

- положительное влияние на сектор реальной экономики в том числе за счет дотаций и инвестиционных программ;
- смягчение фискальной политики;
- упрощение кредитования, снижение процентных ставок по кредитам;
- снижение административных барьеров;
- укрепление национальной валюты.

Исходя из выделенных целей Правительство Российской Федерации совместно с Банком России разрабатывают антикризисные меры, которые могут использовать государственные и частные организации как инструментарий для противодействия кризису:

- общая поддержка МСП и крупного бизнеса, так, например, малый бизнес получил возможность использовать VK-рекламу, также получает субсидии и льготное кредитование;
- перенос уплаты налогов и иных обязательных платежей;
- защита компаний в случае падения стоимости чистых активов, так, например, с октября 2022 г. ПАО смогут покупать собственные акции на торгах;
- поддержка IT-компаний, фармацевтических компаний, аграриев, так как они сильно пострадали в кризисный период, а также потому что спрос на IT возрос;
- изменения денежной политики (информационная открытость, установление публичной

- количественной цели по инфляции, и т.д.);
 – изменение условий приобретения акций ПАО.

Антикризисное управление — это процесс, который заключается в том, что разрабатывается антикризисная стратегия. Антикризисные стратегии как правило интегрируются в существующие стратегии компании. Стратегии антикризисного управления внедряются в разные сферы деятельности компании так интеграция может осуществляться в разных подразделениях компании. Например: в маркетинговую стратегию компании, инвестиционную стратегию, финансовую, кадровую политику и стратегию и т.д. Антикризисная стратегия – это система, которая нацелена на оптимизацию действий и решений как вне, так и внутри организации в условиях спада, который может проявляться в поении объемов прибыли, продаж и прочих финансовых показателях. Антикризисная стратегия — это тот инструмент, который позволяет управлять развитием организации, а также позволяет предотвращать или преодолевать кризисные явления. Существуют разные подходы к антикризисной стратегии в рамках антикризисного управления. Один из подходов заключается в том, что это может быть стратегия по восстановлению в посткризисное время, которое поможет восстановить докризисные показатели компании. Также, есть и другой взгляд на антикризисную стратегию, данный подход заключается в том, что разрабатывается план быстрых действий по сохранению или в лучшем случае повышению финансовых показателей компании докризисных показателей компании [Адизес, 2009]. Исходя из двух описанных подходов к антикризисному правлению можно сделать вывод, что антикризисное управление – это слияние стратегического менеджмента и тактического управления компанией. Стратегический менеджмент в данном случае отвечает за своевременную подготовку к кризису, а операционный менеджмент отвечает за реализацию антикризисных мер, исходя из антикризисной стратегии, в том случае если кризис наступил [Петрова, 2019]. В антикризисном управлении можно выделить четыре основных модели антикризисных стратегий, данные модели выделены исходя из основных маркеров стратегии.

Таблица 1 – Модели антикризисных решений

Модель	Антикризисные решения
Модель №1	Данная стратегия подразумевает ориентацию на хорошую репутацию компании и лояльность клиентов к компании. Факторы внешней и внутренней среды только начинают влиять на деятельность компании, однако сила и глубина влияния невелика, зачастую незаметна. Исходя из этого оптимальным решением является принятие никаких серьезных и радикальных мер. Данную модель антикризисных решений нельзя считать подходящей под все случаи проявления кризиса, так как при неправильно выполненном анализе может возникнуть недооценка влияния внешней или внутренней среды, что повлечёт за собой необратимые последствия для компании.
Модель №2	Данная модель опирается на эффективные решения со стороны экспертной группы или антикризисной команды, которая как правило состоит из топ-менеджмента компании и возглавляется генеральным директором, который берет на себя всю ответственность за принятые экспертной группой решения. Основной задачей антикризисной команды является решение кризисных проблем, возникших в деятельности компании. Данная модель подходит тогда, когда присутствуют факты, доказывающие, что негативные, кризисные эпизоды негативно отразились на эффективности компании, и вернуть показатели к норме не представляется возможным. Данная модель подходит не для всех компаний, поскольку если это крупная корпорация, то собрать весь менеджмент становится проблематично. Также, иногда объемы информации настолько велики, что для того, чтобы их проанализировать, необходима большая экспертная группа.

Модель	Антикризисные решения
Модель №3	Данная модель опирается на имеющуюся в организации стратегию и на систему стратегического планирования. При возникновении предкризисных проявлений антикризисный отдел или антикризисная команда, сформированная из других отделов, вводит изменения в стратегию для того, чтобы свести потери к минимуму или же при удачном планировании обратить их в прибыль.
Модель №4	Данная модель подходит для компаний, которые находятся в острой стадии кризиса и самостоятельное управление не справляется. Именно поэтому привлекается сторонняя компания, которая оказывает консалтинговые услуги. Консультанты разрабатывают и внедряют эффективную антикризисную стратегию. Данная модель подходит для компаний, у которых нет возможности самостоятельно противодействовать кризису. Из минусов данной модели можно выделить то, что данные компании и управление переходят к внешней компании.

Источник: составлено автором по результатам анализа источников [Денисов, 2021]

В данном случае антикризисная стратегия является тем инструментом, который и должен сохранить экономическую деятельность организации в моменты кризиса. При этом стоит учитывать, что в момент формирования антикризисной стратегии топ-менеджеры могут использовать разные подходы к разработке стратегии, исходя из этого и инструментарий построения антикризисной стратегии также будет разниться [Макаров, 2021]. Менеджмент классически выделяет три основных типа стратегий, которые можно разделить на:

- корпоративную стратегию, которая рассматривает компанию как нечто организованное и стремящиеся к единой цели, представляющее себя в виде единой социально-экономической системы.
- бизнес-стратегию, которая направлена на конкретный вид экономической деятельности организации.
- функциональную стратегию, которая внедрена в отдельных элементах организационной системы.

Таблица 2 – Этапы разработки антикризисной стратегии

Этап	Действия на этапе
1	Анализ внешней среды организации: - PEST-анализ, его вариации в виде PESTEL-анализ - анализ пяти сил Портера - SNW- анализ - оценка жизненного цикла товара - исследование рынка и пр.
2	Анализ внутреннего состояния компании, оценка состояния организационной структуры, менеджмента компании, персонала, производства
3	Оценка финансового состояния компании, проверка на вероятность банкротства
4	SWOT-анализ
5	Более детальное рассмотрение миссии и целей предприятия
6	Разработка антикризисной стратегии: - GAP-анализ, - метод PDS, - McKinsey 7S Framework, - матрица Ансоффа, - матрица BSG, - модель Хофера–Шенделя
7	Реализация стратегии
8	Оценка и контроль выбранной стратегии

Источник: составлено автором по результатам анализа источников [Иванов, 2018]

Исходя из данных таблицы 2. можно сделать вывод что для того, чтобы разработать антикризисную стратегию необходимо в первую очередь проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании, затем провести глубокий анализ финансового состояния компании, провести аудиторскую проверку. Также провести SWOT-анализ для определения слабых и сильных сторон компании, выделить возможности и угрозы для компании. Определить достижимость целей и миссии компании. При проведении оценки необходимо учитывать, что количественный анализ должен подкрепляться качественным анализом [Николаев, 2020]. Затем необходимо разработать антикризисную стратегию используя тот инструмент стратегического планирования, который будет лучше всего подходить в той или иной ситуации. После того, как стратегия будет построена необходимо перейти к ее реализации в тактическом поле. Исходя из этого необходимо чтобы модель антикризисного управления основывалась на принципах гибкости и адаптивности. Она должна предусматривать использование гибких методологий (Agile), позволяющих бизнесу быстрее реагировать на внешние изменения и минимизировать последствия кризисов [Ряховская, Кован, 2015]. В основе модели должна лежать интеграция цифровых инструментов для прогнозирования и анализа данных [Лебедева, 2020]. Это позволит выделить следующие сильные стороны модели:

1. Гибкость и адаптивность. Модель будет включать в себя возможность быстрой адаптации стратегий в зависимости от текущей ситуации.

2. Цифровизация и автоматизация. Включение цифровых платформ для автоматизации анализа данных и прогнозирования кризисов.

3. Государственная поддержка и регулирование. Модель учитывает существующие меры государственной поддержки и предлагает новые механизмы взаимодействия с органами власти.

Во время реализации стратегии необходимо обязательно следить за ее правильным исполнением с целью выявления слабых сторон или недоработок антикризисной-стратегии и если такие имеются, то происходит немедленная корректировка. Стоит отметить, что антикризисная стратегия должна быть интегрирована в действующую стратегию компании. Данный план реализации антикризисной стратегии можно разделить на два основных этапа: планирование и реализация антикризисной стратегии. Основным уклоном в планировании антикризисной стратегии является необходимость в точном определении проблематики кризиса за счет проведения большого количества разного вида анализов внешней и внутренней среды компании. После того как проблема будет выявлена, а стратегия антикризисного управления построена происходит переход к тактическому антикризисному управлению. Происходит реализация выбранной антикризисной стратегии, по результатам введенной стратегии и ее реализации происходит контроль, сбор обратной связи, оценка эффективности выбранной стратегии. И если стратегия проявляет себя как эффективный и действенный инструмент, то происходит интеграция рабочих элементов в действующую стратегию. Если же стратегия малоэффективна и не помогает дойти до поставленных целей и задач, то она пересматривается. Разработка любой стратегии так или иначе связана с определенными трудностями, антикризисная стратегия также не лишена определенных проблемных зон. В первую очередь проблемой является полнота и истинность информации относительно ситуации, складывающейся во внешней среде компании. Поэтому разработка антикризисной стратегии будет осуществлена в условиях ограниченности информационных ресурсов, при этом опираться стоит на следующие источники — это финансовая, статистическая отчетности и собственное исследование рынка. Во-вторых, проблемы могут возникнуть при неверных полученных из анализов выводах, поскольку основной задаче проведенных анализов является получение

релевантных и подходящих для решения задач выводов. Чтобы избежать данных проблем можно воспользоваться такими инструментами, как мозговой штурм, интервью или опрос. И наконец, еще одной важная проблема может возникнуть при проведении финансового анализа и анализа процессов, связанных с ним — это добросовестность сотрудников и достоверность финансовых данных. Проблематика связана с тем, что не всегда финансовые отчеты выполнены правильно и лишены умышленных или неумышленных искажений. Для того чтобы избежать данной проблемы необходимо работать в тесной связке с финансовым контролером.

Заключение

Антикризисное управление в России — это профессиональная деятельность, связанная с разработкой и реализацией антикризисной стратегии компании. Антикризисное управление в России коррелируется совместно с постановлениями и мерами, принятыми правительством и Центральным Банком России. Антикризисная стратегия решает значительное количество прикладных задач: распознавание кризиса, своевременная реакция на возникший кризис, снижение негативных последствия кризиса и др. На разработку и реализацию антикризисной стратегии оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Существует четыре классических модели по противодействию кризису. Процесс разработки антикризисной стратегии состоит из четырех основных этапов, это анализ внешней среды организации, анализ внутренней среды организации, разработка антикризисной стратегии, внедрение антикризисной стратегии в уже действующую стратегию компании, проверка эффективности выбранной антикризисной стратегии и ее корректировка. Существует большое количество инструментов проведения анализа и разработки антикризисной стратегии, каждый конкретный случай требует индивидуального подхода к выбору подходящего инструментария. Современные вызовы, такие как пандемии, санкции, изменения законодательства и глобальные финансовые кризисы, требуют от компаний быстрой адаптации. Особую роль играют цифровизация бизнес-процессов и необходимость быстрого доступа к данным для принятия оперативных решений. В статье предложены инновационные решения для повышения эффективности антикризисного управления: цифровые платформы для мониторинга и анализа данных в режиме реального времени, использование искусственного интеллекта для прогнозирования рисков, а также автоматизация принятия решений. Проведен сравнительный анализ различных моделей антикризисного управления на примере стран с развитыми экономиками. Анализ показал, что использование гибких методологий и цифровых технологий позволяет компаниям быстрее адаптироваться к кризисным ситуациям и снижать потери. Предложенная модель может быть использована компаниями малого и среднего бизнеса для повышения своей устойчивости к кризисам. Рекомендации по внедрению цифровых инструментов и гибких методологий могут стать основой для разработки антикризисных стратегий. Антикризисное управление должно быть гибким, адаптивным и основанным на данных. Для повышения эффективности антикризисных стратегий необходимо использовать современные цифровые инструменты и гибкие подходы. Предложенная модель может быть полезна не только для бизнеса, но и для государственных органов, разрабатывающих программы поддержки в условиях кризиса. Внедрение цифровых решений позволит существенно сократить время реакции на кризисы и минимизировать их последствия.

Библиография

1. Аверьянов, А. Н. Механизмы государственного антикризисного регулирования экономики / А. Н. Аверьянов // Вестник экономической безопасности. — 2020. — № 4. — С. 21–29.
2. Андрианова, Е. В. Формирование системы стратегий антикризисного управления предприятием в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры / Е. В. Андрианова, П. А. Корзун. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 50 (288). — С. 159–161. — URL: <https://moluch.ru/archive/288/65325/> (дата обращения: 06.03.2023).
3. Денисов, А. В. Модели антикризисного управления в условиях пандемии / А. В. Денисов, М. И. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2021. — № 2. — С. 63–71.
4. Иванов, П. П. Антикризисное управление на предприятии: организационные и финансовые аспекты / П. П. Иванов // Вестник современного менеджмента. — 2018. — № 5. — С. 85–92.
5. Адизес И. Управление в эпоху кризиса. - М.: Литрес, 2009. - 80 с.
6. Климов, Д. Ю. Антикризисные стратегии на рынке высоких технологий / Д. Ю. Климов // Экономика и управление инновациями. — 2019. — № 1. — С. 112–120.
7. Лебедева, С. А. Антикризисные меры в корпоративном управлении: практика применения в России / С. А. Лебедева // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики. — 2020. — № 6. — С. 104–112.
8. Макаров, В. С. Риски и антикризисное управление: подходы к оценке и минимизации / В. С. Макаров // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2021. — Т. 14, № 3. — С. 27–34.
9. Николаев, И. И. Антикризисные меры для малого бизнеса в условиях экономического спада / И. И. Николаев, Т. В. Чернышова // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 7. — С. 54–61.
10. Петрова, Л. Н. Антикризисное управление в условиях нестабильной внешней среды / Л. Н. Петрова // Управленческое консультирование. — 2019. — № 10. — С. 99–105.
11. Ряховская А.Н. Кован С.Е, Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Управленческие науки. - 2015. - №3. - С. 55.
12. Сидоров, А. К. Финансовые инструменты антикризисного управления на предприятии / А. К. Сидоров, В. И. Трофимов // Финансовая экономика. — 2018. — № 2. — С. 31–37.

Modern challenges and innovative approaches in crisis management: development of a flexible model for small and medium businesses

Pavel A. Khomenko

Postgraduate student,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
103274, 2, Russian Federation, Krasnopresnenskaya em, Moscow, Russian Federation;
e-mail: pkhomenko99@mail.ru

Abstract

The article considers the urgent problem of crisis management in the conditions of instability of the Russian economy. Negative changes in the external environment, such as a decrease in effective demand, higher loan prices and external political factors, require commercial organizations to revise their business strategies. Crisis management is defined as the process of applying methods and procedures for the socio-economic recovery of organizations, aimed at minimizing the negative consequences of crises. The main tasks of crisis management include recognizing negative factors, maintaining the functioning of organizations and mitigating the impact of the crisis. There are different approaches to developing crisis management strategies, from adapting current business strategies to engaging external consultants. The principles of crisis management are flexibility, prompt response, use of internal resources and digital tools. The crisis management strategy should be integrated into existing business processes and include the use of digital technologies and flexible

Pavel A. Khomenko

methodologies. Key aspects of successful crisis management are the analysis of the external and internal environment, the use of crisis management models, as well as support from the state and financial regulators. Innovative approaches, such as data analytics for risk forecasting and process automation, help to improve the effectiveness of crisis management. Digitalization and automation of data analysis are becoming key to successfully overcoming crises and increasing the competitiveness of companies.

For citation

Khomenko P.A. (2024) Sovremennye vyzovy i innovatsionnye podkhody v antikrizisnom upravlenii: razrabotka gibkoi modeli dlya malogo i srednego biznesa [Modern challenges and innovative approaches in crisis management: development of a flexible model for small and medium businesses]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (9A), pp. 857-867.

Keywords

Crisis management, business strategies, economic instability, digitalization, flexible methodologies.

References

1. Averyanov, A. N. (2020). Mechanisms of state anti-crisis regulation of the economy. *Bulletin of Economic Security*, 4, 21–29.
2. Andrianova, E. V., Korzun, P. A. (2019). Formation of a system of strategies for anti-crisis management of an enterprise in conditions of market uncertainty. *Young Scientist*, 50(288), 159–161. Retrieved from <https://moluch.ru/archive/288/65325/> (accessed March 6, 2023).
3. Denisov, A. V., Smimov, M. I. (2021). Models of anti-crisis management in the context of a pandemic. *Management in Russia and Abroad*, 2, 63–71.
4. Ivanov, P. P. (2018). Anti-crisis management at the enterprise: Organizational and financial aspects. *Bulletin of Modern Management*, 5, 85–92.
5. Adizes, I. (2009). *Management in the Age of Crisis*. Moscow: Litres.
6. Klimov, D. Y. (2019). Anti-crisis strategies in the high-tech market. *Economics and Management of Innovations*, 1, 112–120.
7. Lebedeva, S. A. (2020). Anti-crisis measures in corporate governance: Practice of application in Russia. *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy*, 6, 104–112.
8. Makarov, V. S. (2021). Risks and anti-crisis management: Approaches to assessment and minimization. *Financial Analytics: Problems and Solutions*, 14(3), 27–34.
9. Nikolaev, I. I., Chernysheva, T. V. (2020). Anti-crisis measures for small businesses in conditions of economic decline. *Economics and Entrepreneurship*, 7, 54–61.
10. Petrova, L. N. (2019). Anti-crisis management in conditions of an unstable external environment. *Management Consulting*, 10, 99–105.
11. Ryakhovskaya, A. N., Kovan, S. E. (2015). Anti-crisis management: Modern concept and main tools. *Management Sciences*, 3, 55.
12. Sidorov, A. K., Trofimov, V. I. (2018). Financial instruments of anti-crisis management at the enterprise. *Financial Economics*, 2, 31–37.