

УДК 338.2

DOI: 10.34670/AR.2026.82.45.011

**Формирование системы антикризисного управления
предприятием с учетом макроэкономических рисков и изменений
рыночной конъюнктуры**

Федотова Елена Станиславовна

Студент,

Московский государственный технический университет
им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет),
105005, Российская Федерация, Москва, 2-я Бауманская ул., 5, стр. 1;
e-mail: helen.fedotovaa@mail.ru

Воскресенская Анастасия Игоревна

Студент,

Московский государственный технический университет
им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет),
105005, Российская Федерация, Москва, 2-я Бауманская ул., 5, стр. 1;
e-mail: nastassya.igorevna@mail.ru

Францев Андрей Игоревич

Студент,

Московский университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80, корп. Г;
e-mail: a.frantsev116@gmail.com

Селиверстова София Александровна

Студент,

Московский государственный технический университет
им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет),
105005, Российская Федерация, Москва, 2-я Бауманская ул., 5, стр. 1;
e-mail: soniikseliver@mail.ru

Лихарев Иван Михайлович

Студент,

Московский государственный технический университет
им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет),
105005, Российская Федерация, Москва, 2-я Бауманская ул., 5, стр. 1;
e-mail: ivan.likharev@yandex.ru

Аннотация

Внешние шоки последних лет – резкие изменения ключевой ставки и инфляции, волатильность платёжеспособного спроса, колебания цен на сырьё и материалы, разрывы логистических цепочек – сместили источник кризисного импульса для предприятия с внутренней дисфункции (неэффективность управления, низкая производительность, неоптимальная структура затрат) на сдвиг макроэкономических параметров, который проявляется в стоимостных индикаторах (прибыль, рентабельность, денежный поток) раньше, чем в балансовых показателях (ликвидность, обеспеченность собственными средствами). Сложившийся инструментарий диагностики, опирающийся на коэффициенты ликвидности (текущая, абсолютная, быстрая) и финансовой устойчивости (автономия, коэффициент маневренности, обеспеченность запасов собственными средствами), реагирует на ухудшение с запаздыванием (поскольку балансовые показатели инерционны и отражают накопленные изменения), что создаёт разрыв между накоплением риска и его формальным распознаванием, когда негативная динамика уже зафиксирована в отчёте о прибылях и убытках, но ещё не привела к изменению структуры баланса. Цель работы – обосновать конфигурацию системы антикризисного управления, в которой макроэкономические риски учитываются через перенастройку порогов действующих финансовых метрик (без внедрения сложного дорогостоящего инструментария), что позволяет предприятию оперативно реагировать на ухудшение внешней среды и корректировать стратегию до возникновения критических дисбалансов. На авторской расчётной модели предприятия обрабатывающей промышленности за 2021–2026 гг. выполнены коэффициентный и факторный анализ, построение интегрального показателя риска и имитационное моделирование 10 000 прогонов с учётом вариативности ключевых параметров (инфляция, ключевая ставка, курс валют, цены на сырьё). Установлено, что отрицательный спред между операционной рентабельностью активов и стоимостью заёмного капитала (сигнал разрушения экономической добавленной стоимости) формируется примерно на три года раньше выхода балансовых коэффициентов за нормативные границы; снижение рентабельности активов на 5,68 процентного пункта на 96% обусловлено сжатием операционной маржи (снижение цен, рост затрат), а не оборачиваемости активов, что указывает на необходимость приоритетного управления ценовой и затратной политикой. Опережающий характер стоимостного сигнала означает, что распознавание кризиса достигается перенастройкой порогов уже применяемых метрик (смещение нормативных значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости в зависимости от фазы экономического цикла), а не созданием обособленной антикризисной подсистемы с дополнительным административным контуром, что снижает затраты на внедрение и повышает оперативность реагирования. В работе предложен алгоритм адаптации системы мониторинга, включающий этапы идентификации макроэкономических индикаторов, пересмотра пороговых значений, интеграции в систему KPI и принятия управленческих решений.

Для цитирования в научных исследованиях

Федотова Е.С., Воскресенская А.И., Францев А.И., Селиверстова С.А., Лихарев И.М. Формирование системы антикризисного управления предприятием с учетом макроэкономических рисков и изменений рыночной конъюнктуры // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 127-140. DOI: 10.34670/AR.2026.82.45.011

Ключевые слова

Антикризисное управление, макроэкономические риски, рыночная конъюнктура, финансовая устойчивость, spread рентабельности, интегральный показатель риска, сценарное моделирование.

Введение

Устойчивость предприятия к кризисным воздействиям определяется не отдельной защитной надстройкой, а способностью основного управленческого контура заранее распознавать ухудшение и перенастраивать решения. Дискуссия о природе антикризисного управления остаётся открытой: часть авторов трактует его как самостоятельную управленческую дисциплину со своим предметом и инструментарием, другая – как особый режим работы регулярного менеджмента, активируемый при нарастании угроз. Т. П. Горелова и Т. Б. Серебровская рассматривают антикризисное управление как драйвер развития предприятия в условиях неопределённости [Горелова, Серебровская, 2021], тогда как в работах, акцентирующих перманентный характер нестабильности внешней среды, В. А. Губин, Э. Ф. Хандамова и М. Б. Щепакин описывают его через механизмы непрерывной адаптации [Губин, Хандамова, Щепакин, 2021]. Расхождение позиций сказывается на практике: от выбора концепции зависит, встраивается ли мониторинг макроэкономических рисков в штатную систему показателей или выносится в обособленную подсистему.

Российская макроэкономическая среда 2021–2026 гг. задала предприятиям резко меняющиеся условия финансирования и сбыта. Ключевая ставка Банка России прошла путь от 8,50% на конец 2021 г. до 21,00% в октябре 2024 г. с последующим снижением до 14,50% к середине 2026 г.; годовая инфляция, по данным Росстата, колебалась от 5,59% по итогам 2025 г. до 11,94% в 2022 г. Подобная амплитуда стоимости заёмного капитала и потребительских цен трансформирует структуру издержек и платёжеспособный спрос быстрее, чем обновляется годовая отчётность, на которую традиционно опирается диагностика. Д. В. Манушин, систематизируя концептуальные модели макроэкономического кризиса, указывает на разнородность управленческих, институциональных и системных трактовок его природы [Манушин, 2022]; Е. М. Шиленков связывает периодичность обострений с цикличностью экономики [Шиленков, 2023]. Применительно к отдельному предприятию это означает, что источником кризисного импульса всё чаще выступает не внутренняя дисфункция, а сдвиг внешних параметров, проявляющийся сначала в стоимостных, и лишь затем в балансовых индикаторах.

Сложившийся инструментарий диагностики ориентирован преимущественно на балансовые коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости, реагирующие на ухудшение с заметным запаздыванием. Ш. С. Бобоева, разбирая методологические аспекты формирования системы антикризисного управления на промышленных предприятиях, отмечает разрыв между декларируемой комплексностью и фактическим набором применяемых метрик [Бобоева, 2023]. Е. И. Халилов, рассматривая управление предприятием в условиях неопределённости и кризиса, фиксирует ту же асимметрию: формальные признаки несостоятельности проявляются позже, чем накапливается стоимостное напряжение [Халилов, 2023]. Нерешённым остаётся вопрос о том, какими индикаторами и при каких пороговых значениях макроэкономический риск должен включаться в штатную систему показателей

предприятия, не образуя обособленного контура управления.

Цель работы – обосновать конфигурацию системы антикризисного управления предприятием, в которой макроэкономические риски и изменения рыночной конъюнктуры учитываются через перенастройку порогов уже применяемых финансовых метрик, и проверить на авторской расчётной модели опережающую способность стоимостных индикаторов по отношению к балансовым. Исходное предположение состоит в том, что отрицательный спред между операционной рентабельностью активов и стоимостью заёмного капитала сигнализирует о нарастании кризисного риска раньше, чем балансовые коэффициенты выходят за нормативные границы.

Материалы и методы исследования

Исследование выполнено на основе авторской расчётной модели предприятия обрабатывающей промышленности с реконструированной финансовой отчётностью за 2021–2026 гг. Макроэкономический фон – ключевая ставка, годовая инфляция, динамика валового внутреннего продукта – принят по официальным данным Банка России и Росстата; параметры модельного предприятия (выручка, себестоимость, структура активов и обязательств, процентные расходы) заданы как непротиворечивый расчётный пример и отнесены к авторским. Применены горизонтальный и вертикальный анализ отчётности, коэффициентный анализ ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности, факторное разложение методом цепных подстановок, индексный метод построения интегрального показателя риска и имитационное моделирование Монте-Карло (10 000 итераций).

Интегральный показатель антикризисного риска сформирован как взвешенная свёртка трёх нормированных блоков – финансового, макроэкономического и рыночно-конъюнктурного – с весами 0,35, 0,30 и 0,35 соответственно. Подход к агрегированию разнородных факторов в единую оценку опирается на логику комплексной модели интегрального риска, предложенную С. Э. Желаевой, Ю. П. Балдановой и Э. Ц. Гармаевой [Желаева, Балданова, Гармаева, 2022]; включение стоимости заёмного финансирования в число управляемых параметров согласуется с оценкой системного риска через распространение финансовых шоков, предложенной М. Г. Успаевой и А. М. Гачаевым [Успаева, Гачаев, 2025]. Нормирование субиндикаторов выполнено по шкале от 0 (минимальный риск) до 1 (максимальный риск) относительно наблюдаемого на интервале 2021–2026 гг. размаха значений.

Сценарное моделирование реализовано на горизонте 2027 г. Варьируемые параметры – ключевая ставка (треугольное распределение в интервале 11–16% с модой 13%), темп прироста выручки (нормальное распределение со средним 2,5% и стандартным отклонением 4,0 п.п.) и валовая маржа (нормальное распределение со средним 12,8% и отклонением 1,5 п.п.). Для каждого прогона рассчитаны чистая прибыль, спред рентабельности и интегральный показатель риска; по совокупности 10 000 итераций определены математическое ожидание, медиана, перцентили и доля убыточных исходов, а чувствительность результата к ключевой ставке оценена через коэффициент эластичности.

Результаты и обсуждение

Системная трактовка антикризисного управления предполагает, что его инструменты не образуют обособленного методологического аппарата, а встроены в общий цикл планирования,

учёта и контроля. А. В. Заступов, развивая системный подход в методологии антикризисного управления предприятиями, подчёркивает приоритет интеграции антикризисных процедур в регулярный менеджмент над их выделением в отдельную функцию [Заступов, 2024]. Близкую позицию занимает Е. Б. Хоменко: переход от теоретических положений к практическим действиям достигается не созданием новых органов управления, а перенастройкой действующих контуров принятия решений [Хоменко, 2024]. В прикладном ключе Т. А. Егоркина с соавторами связывает эффективность механизма антикризисного управления с его способностью оперативно реагировать на изменение внешних параметров финансирования [Егоркина, Головчанская, Алексеева, Марон, 2025].

Включение макроэкономической компоненты в систему показателей предприятия требует выбора индикаторов, чувствительных к стоимости капитала и конъюнктуре спроса. А. Х. Цакаев, рассматривая антикризисное управление в рамках менеджмента риска, обосновывает приоритет опережающих метрик перед констатирующими [Цакаев, 2024]. Сдвиг внешних условий 2024–2026 гг. – рост ставок и последующее их снижение при сохранении повышенной волатильности спроса – обостряет требование к раннему распознаванию: по наблюдению Е. В. Прониной и соавторов, стратегическое развитие компании в условиях изменений возможно лишь при непрерывном пересмотре допущений о внешней среде [Пронина, Михайлова, Моисеева, Славкина, Коровкин, 2025]. С. А. Дьяков с соавторами, разбирая совершенствование антикризисного управления в условиях действия ограничительных мер, фиксирует смещение центра тяжести с операционной экономии на управление стоимостью финансирования [Дьяков, Аствацатуров, Дахунов, Теучеж, 2024], а И. Е. Большаков, обобщая особенности антикризисного управления организацией в современных условиях, отмечает возросшую значимость внешних, не контролируемых предприятием факторов [Большаков, 2025].

Различение опережающих и констатирующих индикаторов задаёт принцип отбора показателей для антикризисного контура. Констатирующие метрики – коэффициенты ликвидности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами – описывают сложившееся состояние баланса и меняются по мере того, как ухудшение уже воплотилось в структуре активов и обязательств. Опережающие метрики связывают результат деятельности со стоимостью ресурсов, которыми он достигнут, и потому реагируют на удорожание капитала или сжатие маржи прежде, чем эти процессы отразятся на балансе. Рыночно-конъюнктурная составляющая риска – колебания отраслевых цен, эластичность спроса, доступность сбытовых каналов – воздействует на предприятие преимущественно через маржу, то есть через тот же стоимостный канал, что и удорожание финансирования. Сближение каналов позволяет описывать макроэкономический и конъюнктурный риск единым набором стоимостных индикаторов, не вводя для каждого фактора обособленного измерителя.

Очерченные позиции сходятся в одном: учёт макроэкономического риска целесообразно реализовать средствами действующей системы показателей, а не параллельной структуры. Дальнейшая проверка этого тезиса опирается на количественный материал авторской модели. Макроэкономический контур, в котором функционировало модельное предприятие, отличается значительной амплитудой ключевых параметров (табл. 1).

Таблица 1 - Макроэкономический фон функционирования предприятия, 2021–2026 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ключевая ставка на конец периода, %	8,50	7,50	16,00	21,00	16,00	14,50

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Годовая инфляция, %	8,39	11,94	7,42	9,52	5,59	5,30
Прирост валового внутреннего продукта, %	5,90	-1,20	3,60	4,30	0,70	1,20

Источник: данные Росстата и Банка России за 2021–2026 гг. (значения 2026 г. – оперативные и оценочные).

Резкий подъём ключевой ставки в 2024 г. до 21,00% при инфляции 9,52% сформировал режим дорогого заёмного финансирования, последствия которого для предприятия проявились с лагом. Снижение ставки до 14,50% к середине 2026 г. и замедление инфляции до 5,59% по итогам 2025 г. ослабили внешнее давление, однако накопленная за период высоких ставок долговая нагрузка продолжила определять финансовый результат. Разнонаправленность динамики – смягчение денежно-кредитных условий на фоне затухающего роста выпуска (прирост валового внутреннего продукта замедлился с 4,30% в 2024 г. до 0,70% в 2025 г.) – означает, что внешний фон перестаёт быть однозначно ухудшающимся, тогда как внутренние последствия предшествующего ужесточения сохраняются.

Макроэкономический фон воздействует на предприятие по двум различимым каналам, и их разделение существенно для дальнейшего отбора индикаторов. Ценовой контур передаётся через стоимость заёмного финансирования: изменение ключевой ставки переоценивает обслуживание долга и напрямую влияет на финансовый результат при неизменном физическом выпуске. Контур спроса передаётся через объём реализации и отпускные цены, реагирующие на сжатие или расширение отраслевого рынка. Для модельного предприятия с заметной долей платных обязательств ценовой контур оказался преобладающим: удорожание капитала переносилось в издержки практически без лага и в полном объёме, тогда как реакция спроса сглаживалась складскими запасами, договорными ценами и инерцией сбытовых каналов. Различие в скорости отклика двух контуров означает, что показатель, привязанный к стоимости капитала, улавливает ведущий канал раньше, чем метрики, отражающие объём операций. Соотношение силы каналов не является постоянным и смещается вместе с фазой конъюнктуры: при стабильной ставке и подвижном спросе на первый план способен выходить контур спроса. На всём рассмотренном интервале, однако, ценовая составляющая сохраняла ведущую роль в формировании отрицательной динамики прибыли, что и определило последующую опору на стоимостные индикаторы.

Для предприятия с заметной долей платного долга такой профиль фона создаёт отложенный эффект. Стоимость ранее привлечённых обязательств пересматривается при рефинансировании, и пик процентной нагрузки приходится не на момент максимума ставки, а на последующий период обслуживания накопленного долга. Реакция финансовых показателей модельного предприятия на описанный фон распределена во времени неравномерно (табл. 2).

Таблица 2 - Динамика финансовых показателей модельного предприятия, 2021–2026 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Выручка, млн руб.	4 218	4 540	5 087	5 663	5 894	6 042
Чистая прибыль, млн руб.	362	318	347	289	176	132
Рентабельность продаж, %	8,58	7,00	6,82	5,10	2,99	2,18
Коэффициент текущей ликвидности	1,49	1,41	1,37	1,31	1,28	1,28
Коэффициент автономии	0,48	0,47	0,46	0,44	0,42	0,42
Коэффициент покрытия процентов	3,40	2,40	2,24	1,29	0,93	0,92

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Выручка за рассматриваемый период выросла с 4 218 до 6 042 млн руб., то есть на 43,2%, тогда как чистая прибыль сократилась с 362 до 132 млн руб., или на 63,5%. Рост оборота при падении прибыли указывает на сжатие маржи: рентабельность продаж снизилась с 8,58% до 2,18%. Номинальное расширение масштаба деятельности маскирует ухудшение качества финансового результата, которое не считается по показателям объёма.

Балансовые коэффициенты на этом фоне ведут себя сдержанно. Коэффициент текущей ликвидности снизился с 1,49 до 1,28, оставаясь выше единицы; коэффициент автономии удержался в диапазоне 0,42–0,48, не опускаясь ниже принятого ориентира 0,40. Оба индикатора, привязанные к структуре баланса, на всём интервале сохраняют значения, формально не сигнализирующие о предкризисном состоянии.

Структурный разрез обязательств уточняет механизм накопления нагрузки. Доля платного долга в источниках финансирования выросла с 31,2% в 2021 г. до 39,6% в 2026 г., и одновременно дорожало обслуживание каждой единицы этого долга, отражая перенос возросшей ключевой ставки в фактические процентные платежи. Отношение процентных расходов к операционной прибыли поднялось с 29,4% в 2021 г. до значения, превысившего 100% в 2025 г.: операционной прибыли перестало хватать на обслуживание обязательств в полном объёме. Совмещение операционного и финансового рычагов усиливало чувствительность чистого результата к колебаниям выручки – при сжатой марже даже умеренное снижение оборота транслировалось в непропорционально резкое падение прибыли, а каждый дополнительный рубль платного долга увеличивал амплитуду этой реакции. Коэффициенты автономии и ликвидности подобный процесс отражают слабо, поскольку фиксируют соотношение запасов активов и обязательств на отчётную дату, а не поток издержек по их обслуживанию. Нарастание долговой нагрузки потому раньше проявляется в потоковых индикаторах, связывающих результат с ценой ресурсов, чем в структурных коэффициентах баланса. Это наблюдение прямо определяет состав показателей, пригодных для раннего распознавания стоимостного напряжения.

Иначе ведёт себя коэффициент покрытия процентов. Снизившись с 3,40 в 2021 г. до 0,93 в 2025 г., он опустился ниже единицы – операционной прибыли перестало хватать на обслуживание долга. Между тем этот показатель подаёт сигнал лишь в 2025 г., когда стоимостное напряжение накапливалось уже несколько лет. Сопоставление операционной рентабельности активов со стоимостью привлечённого заёмного капитала выявляет более ранний индикатор (табл. 3).

Таблица 3 - Спред рентабельности и стоимость капитала модельного предприятия, 2021–2026 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Рентабельность активов по операционной прибыли, %	12,71	10,90	10,85	8,89	7,03	6,26
Стоимость заёмного капитала, %	12,02	12,98	13,24	17,63	18,99	17,21
Спред рентабельности, п.п.	0,69	-2,08	-2,39	-8,74	-11,96	-10,95

Источник: расчёты авторов на основании модельных данных

Спред между рентабельностью активов и стоимостью заёмного капитала перешёл в отрицательную зону уже в 2022 г. (–2,08 п.п.) и углубился до –11,96 п.п. в 2025 г. Отрицательное значение означает, что каждый рубль заёмного финансирования обходится дороже, чем приносит вложение в активы, – предприятие разрушает стоимость на марже привлечённого капитала. Сигнал появился за три года до того, как коэффициент покрытия процентов опустился

ниже единицы, и при этом сопровождал ещё благополучные балансовые коэффициенты.

Расхождение во времени между стоимостным и балансовым контурами составляет ядро наблюдаемой картины. К моменту, когда ликвидность и автономия начали бы выходить за пороги, разрушение стоимости длилось бы уже несколько отчётных циклов. Опережение, зафиксированное спредом, согласуется с исходным предположением о приоритете стоимостных метрик в раннем распознавании. Природа самого снижения рентабельности активов раскрывается через разложение её изменения на вклад операционной рентабельности продаж и оборачиваемости активов.

Разложение методом цепных подстановок показывает, что из общего снижения рентабельности активов на 5,68 п.п. за 2021–2025 гг. вклад операционной рентабельности продаж составил –5,48 п.п., а вклад оборачиваемости активов – лишь –0,20 п.п. Иными словами, около 96% падения объясняется сжатием маржи, а не замедлением оборота. Кризисное напряжение в рассмотренном случае имеет стоимостную, а не операционно-техническую природу; оборачиваемость, родственная балансовым метрикам, остаётся почти неизменной и потому не способна служить ранним индикатором.

Установленное опережение спреда имеет операциональное следствие для построения системы показателей. Если стоимостный индикатор сигнализирует раньше балансового, то пороговое значение, при котором включается усиленный режим контроля, разумно привязывать не к фиксированному уровню, а к текущей стоимости капитала. При ключевой ставке 21,0% нейтральный для предприятия уровень спреда смещается, и значение, безопасное при дешёвом финансировании, становится предкризисным при дорогом. Перенастройка порога под действующий уровень ставки сохраняет содержательный смысл индикатора при смене денежно-кредитного режима, не требуя введения нового измерителя и не нарушая преемственности учётных данных. Тем самым учёт макроэкономического риска реализуется как периодическая калибровка действующего показателя, а не как добавление параллельного контура наблюдения с собственной отчётностью. Тот же принцип распространяется на конъюнктурную составляющую: пороги, привязанные к отраслевым ценовым ориентирам и характерному уровню маржи, перенастраиваются по мере сдвига рынка, оставаясь в пределах единой стоимостной шкалы. Подход с подвижными порогами переносит сложность с расширения номенклатуры показателей на регламент их пересмотра, что для учётной функции предприятия менее затратно. Накопление риска по совокупности факторов удобно проследить через единый интегральный показатель (табл. 4).

Таблица 4 - Интегральный показатель антикризисного риска по компонентам, 2021–2026 гг.

Компонента (вес)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Финансовый блок (0,35)	0,12	0,34	0,41	0,79	0,93	0,90
Макроэкономический блок (0,30)	0,20	0,48	0,40	0,86	0,88	0,66
Рыночно-конъюнктурный блок (0,35)	0,18	0,30	0,35	0,55	0,71	0,76
Интегральный показатель риска	0,165	0,368	0,386	0,727	0,838	0,779

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Интегральный показатель риска вырос с 0,165 в 2021 г. до 0,838 в 2025 г. Условный порог повышенного риска (0,50) был пройден в интервале 2023–2024 гг., а предкризисная зона (значения выше 0,70) достигнута в 2024 г. Накопление риска предстаёт непрерывным процессом, в котором отдельные коэффициенты лишь последовательно фиксируют уже сложившееся напряжение.

Поведение показателя в 2026 г. заслуживает отдельного внимания. Его снижение до 0,779 обеспечено почти исключительно макроэкономической компонентой, упавшей с 0,88 до 0,66 вслед за смягчением ставки и замедлением инфляции, тогда как рыночно-конъюнктурная компонента продолжила расти (с 0,71 до 0,76), а финансовая удержалась вблизи максимума. Облегчение внешних условий не транслируется в восстановление финансового состояния автоматически: накопленная долговая нагрузка и сжатая маржа продолжают воспроизводить риск даже при подешевевшем капитале. Это смещение во времени между внешним фоном и внутренним состоянием – ещё одно проявление запаздывания, но уже в обратную сторону.

Чувствительность интегрального показателя к выбору весов проверена варьированием каждого из трёх весовых коэффициентов в пределах $\pm 0,10$ при пропорциональной перенормировке остальных. Момент прохождения порога повышенного риска при этом сдвигался не более чем на один отчётный период, а порядок компонент по вкладу в итоговое значение сохранялся: финансовая и рыночно-конъюнктурная составляющие удерживали ведущую роль, макроэкономическая оставалась подчинённой. Качественная картина – непрерывное нарастание риска вплоть до 2025 г. и его частичный откат в 2026 г. за счёт внешней компоненты – устойчива к разумным изменениям весов и не сводится к артефакту конкретной их комбинации. Подобная робастность существенна для практической применимости: система показателей, выводы которой переворачиваются при небольшом сдвиге настроечных параметров, непригодна для обоснования управленческих решений. Дополнительная проверка с заменой линейной свёртки на мультипликативную агрегацию сохранила и порядок компонент, и расположение точки разворота 2026 г. Сохранение качественной картины при варьировании весов и схемы агрегирования подтверждает, что наблюдаемое опережение стоимостных метрик отражает структуру исходных данных, а не выбранный способ их объединения.

Прогнозная устойчивость предприятия на горизонте 2027 г. оценена через имитационное моделирование при варьировании внешних параметров (табл. 5).

Таблица 5 - Результаты сценарного моделирования финансового результата на 2027 г.

Параметр	Пессимистичный	Базовый	Оптимистичный
Ключевая ставка, %	16,0	13,0	11,0
Прирост выручки, %	0,5	2,5	5,0
Валовая маржа, %	11,8	12,8	13,6
Чистая прибыль, млн руб.	38	171	287
Спред рентабельности, п.п.	-13,2	-9,8	-6,1
Интегральный показатель риска	0,84	0,71	0,58

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Разброс сценарных исходов широк. В пессимистичном сценарии при ключевой ставке 16,0% и приросте выручки 0,5% чистая прибыль опускается до 38 млн руб., тогда как в оптимистичном – при ставке 11,0% и приросте выручки 5,0% – поднимается до 287 млн руб. Существенно, что спред рентабельности остаётся отрицательным во всех трёх сценариях: даже наиболее благоприятное сочетание параметров даёт –6,1 п.п. Стоимостный канал ухудшения не закрывается простым улучшением конъюнктуры.

Совокупность 10 000 прогонов уточняет эту картину. Математическое ожидание чистой прибыли составило 158 млн руб., медиана – 171 млн руб., стандартное отклонение – 121 млн руб.; доля убыточных исходов достигла 21,4%, а пятый перцентиль распределения опустился до –86 млн руб. Эластичность чистой прибыли по ключевой ставке, равная –1,47, превысила по

модулю чувствительность к темпу прироста выручки, что подтверждает доминирование стоимости капитала над конъюнктурным фактором для предприятия с подобной структурой финансирования.

Полученные соотношения допускают перевод в правила управленческого контура. Усиленный режим наблюдения целесообразно активировать при достижении интегральным показателем значения 0,70 либо при двух подряд отчётных периодах с отрицательным спредом рентабельности – в зависимости от того, какое из условий наступит раньше. Пересчёт пороговых значений разумно синхронизировать с частотой публикации макроэкономических данных: ключевая ставка и оценки инфляции обновляются с периодичностью, позволяющей перекалибровывать индикаторы поквартально без избыточной нагрузки на учётную функцию. Квартальный шаг пересмотра согласуется и с периодичностью внутренней управленческой отчётности, что исключает рассогласование между моментом поступления внешних данных и моментом их использования в расчёте порогов. Такой регламент удерживает антикризисный контур в составе регулярного финансового управления, не выделяя его в обособленную службу и не порождая дублирующего документооборота. Перечисленные правила не вводят показателей сверх уже рассчитанных – спреда рентабельности, его факторного разложения и интегрального индекса риска; они задают порядок их прочтения, пороговые условия и периодичность перенастройки. Привязка этих правил к публикуемым внешним параметрам делает реакцию предприятия воспроизводимой и независимой от субъективной оценки момента, что согласуется с трактовкой антикризисного управления как перенастройки действующих контуров принятия решений, а не как создания нового управляющего органа.

Полученные результаты складываются в пользу интегративной трактовки антикризисного управления, обозначенной во введении. Раннее распознавание ухудшения обеспечивается стоимостными метриками – спредом рентабельности и интегральным показателем риска, – встроенными в действующую систему показателей, а не вынесенными в обособленный контур. Балансовые коэффициенты при этом сохраняют диагностическую ценность, но как подтверждающие, а не опережающие индикаторы. Привязка пороговых значений ключевых метрик к уровню стоимости капитала и параметрам конъюнктуры превращает учёт макроэкономического риска во встроенную функцию регулярного финансового управления.

Заключение

Опережающая способность стоимостных индикаторов по отношению к балансовым на материале модельного предприятия подтверждается фактически. Отрицательный спред между операционной рентабельностью активов и стоимостью заёмного капитала сформировался уже в 2022 г., тогда как коэффициент покрытия процентов опустился ниже единицы только в 2025 г., а коэффициенты текущей ликвидности и автономии удерживались вблизи нормативных границ на всём интервале. Разрыв между первым стоимостным сигналом и выходом балансовых метрик за пороги составил около трёх лет.

Снижение рентабельности активов почти полностью объясняется сжатием операционной маржи, а не замедлением оборачиваемости: из общего падения свыше 5,6 п.п. на оборачиваемость пришлось порядка 0,2 п.п. Кризисное напряжение в рассмотренном случае имеет стоимостную природу. Балансовые коэффициенты, привязанные к структуре активов и обороту, по этой причине и реагируют с запозданием – они фиксируют последствия, а не источник ухудшения.

Учёт макроэкономических рисков и конъюнктурных сдвигов в системе антикризисного

управления достигается перенастройкой порогов уже применяемых метрик. Когда стоимость заёмного капитала вводится в число управляемых параметров наравне с рентабельностью, спред становится шпательным опережающим индикатором, а интегральный показатель риска – инструментом непрерывного контроля. Обособленный контур мониторинга при таком устройстве оказывается избыточным.

Смягчение денежно-кредитных условий не восстанавливает финансовое здоровье предприятия автоматически. Интегральный показатель риска снизился с 0,838 в 2025 г. до 0,779 в 2026 г. за счёт макроэкономической компоненты, тогда как рыночно-конъюнктурная компонента продолжила расти. Внешнее облегчение и внутреннее состояние расходятся во времени.

Сценарное моделирование выявило устойчивость стоимостного канала ухудшения: даже при ключевой ставке 11,0% и приросте выручки 5,0% спред рентабельности в модельном расчёте остаётся отрицательным, около –6,1 п.п., а доля убыточных прогонов на горизонте 2027 г. составляет порядка 21%. Эластичность чистой прибыли по ключевой ставке, равная –1,47, указывает на то, что для предприятия с подобной структурой финансирования стоимость капитала остаётся доминирующим фактором результата, опережая по влиянию колебания спроса. Конфигурация системы антикризисного управления, в которой пороги ключевых метрик привязаны к уровню стоимости капитала, обеспечивает распознавание ухудшения на стоимостном контуре раньше, чем оно проявляется в балансовой отчётности.

Библиография

1. Бобоева Ш.С. Формирование системы антикризисного управления на современных промышленных предприятиях: методологические аспекты // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2023. № 6. С. 189-194.
2. Губин В.А., Хандамова Э.Ф., Щепакин М.Б. Механизмы антикризисного управления предприятием в условиях перманентной нестабильности // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 5. С. 1195-1210.
3. Заступов А.В. Системный подход в методологии антикризисного управления предприятиями // Экономика и предпринимательство. 2024. № 4 (165). С. 971-975.
4. Успаева М.Г., Гачаев А.М. Оценка системного риска через многослойные финансовые сети и динамику распространения шоков с применением методов перколяции и стохастического моделирования на реальных данных // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 8. С. 30-40.
5. Желаева С.Э., Балданова Ю.П., Гармаева Э.Ц. К вопросу о разработке комплексной модели оценки интегрального риска в антикризисном управлении современным предприятием // Экономический вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. 2022. № 1 (13). С. 18-27.
6. Цакаев А.Х. Антикризисное управление в менеджменте риска: методологические аспекты // Управление риском. 2024. № 1 (109). С. 3-13.
7. Манушин Д.В. Современные концептуальные модели макроэкономического и экономического кризиса: системный, институциональный и управленческий подходы // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18. № 10 (415). С. 1879-1904.
8. Горелова Т.П., Серебровская Т.Б. Антикризисное управление как драйвер развития предприятия в условиях неопределенности // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 2. С. 96-116.
9. Егоркина Т.А., Головчанская М.А., Алексеева О.А., Марон О.В. Формирование эффективного механизма антикризисного управления предприятием // Russian Journal of Management. 2025. Т. 13. № 3. С. 1-13.
10. Халилов Е.И. Управление предприятием в условиях неопределенности и кризиса // Стратегии бизнеса. 2023. Т. 11. № 1. С. 28-31.
11. Шиленков Е.М. Особенности антикризисного управления в условиях цикличности экономики // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S1.
12. Пронина Е.В., Михайлова А.Е., Моисеева О.А., Славкина А.В., Коровкин М.Г. Антикризисное управление в контексте стратегического развития компании в условиях изменений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 7. № 10 (163). С. 69-75.
13. Хоменко Е.Б. Антикризисное управление организацией: от теоретических положений к практическим действиям // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2024. Т. 34. № 6. С. 1062-1068.

-
14. Дьяков С.А., Аствацатуров Ю.В., Дахунов И.А., Теучеж А.Р. Совершенствование антикризисного управления предприятием в условиях действия санкций // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 1 (15). С. 53-55.
15. Большаков И.Е. Особенности антикризисного управления организацией в современных условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9. № 5 (158). С. 5-13.

Formation of an Enterprise Anti-Crisis Management System Taking into Account Macroeconomic Risks and Changes in Market Conditions

Elena S. Fedotova

Student,
Bauman Moscow State Technical
University (National Research University),
105005, 5, bld. 1, 2nd Baumanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: helen.fedotovaa@mail.ru

Anastasiya I. Voskresenskaya

Student,
Bauman Moscow State Technical
University (National Research University),
105005, 5, bld. 1, 2nd Baumanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: nastassya.igorevna@mail.ru

Andrei I. Frantsev

Student,
Moscow University "Synergy",
125190, 80, bld. G, Leningradskiy ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: a.frantsev116@gmail.com

Sofiya A. Seliverstova

Student,
Bauman Moscow State Technical
University (National Research University),
105005, 5, bld. 1, 2nd Baumanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: soniikseliver@mail.ru

Ivan M. Likharev

Student,
Bauman Moscow State Technical
University (National Research University),
105005, 5, bld. 1, 2nd Baumanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ivan.likharev@yandex.ru

Abstract

External shocks of recent years – sharp changes in the key rate and inflation, volatility of effective demand, fluctuations in prices for raw materials and supplies, disruptions in logistics chains – have shifted the source of the crisis impulse for an enterprise from internal dysfunction (management inefficiency, low productivity, suboptimal cost structure) to a shift in macroeconomic parameters, which manifests itself in cost indicators (profit, profitability, cash flow) earlier than in balance sheet indicators (liquidity, sufficiency of own funds). The established diagnostic toolkit, relying on liquidity ratios (current, absolute, quick) and financial stability ratios (autonomy, maneuverability coefficient, sufficiency of reserves with own funds), reacts to deterioration with a lag (since balance sheet indicators are inertial and reflect accumulated changes), which creates a gap between risk accumulation and its formal recognition, when negative dynamics have already been recorded in the profit and loss statement but have not yet led to a change in the balance sheet structure. The objective of the work is to substantiate the configuration of an anti-crisis management system in which macroeconomic risks are taken into account through the recalibration of thresholds of existing financial metrics (without introducing complex, expensive tools), which allows the enterprise to promptly respond to the deterioration of the external environment and adjust its strategy before critical imbalances arise. Using the authors' calculation model of a manufacturing enterprise for 2021–2026, coefficient and factor analysis, the construction of an integral risk indicator, and simulation modeling of 10,000 runs were performed, taking into account the variability of key parameters (inflation, key rate, exchange rate, raw material prices). It has been established that a negative spread between the operating return on assets and the cost of borrowed capital (a signal of the destruction of economic value added) is formed approximately three years earlier than the balance sheet ratios exceed regulatory boundaries; a decrease in return on assets by 5.68 percentage points is 96% conditioned by the compression of the operating margin (price decline, cost growth) rather than asset turnover, which indicates the need for priority management of pricing and cost policies. The leading nature of the cost signal means that crisis recognition is achieved by recalibrating the thresholds of already applied metrics (shifting the normative values of liquidity and financial stability ratios depending on the phase of the economic cycle), rather than by creating a separate anti-crisis subsystem with an additional administrative contour, which reduces implementation costs and increases response efficiency. The paper proposes an algorithm for adapting the monitoring system, including the stages of identifying macroeconomic indicators, revising threshold values, integrating them into the KPI system, and making managerial decisions.

For citation

Fedotova E.S., Voskresenskaya A.I., Frantsev A.I., Seliverstova S.A., Likharev I.M. (2026) Formirovanie sistemy antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem s uchetom makroekonomicheskikh riskov i izmeneniy rynochnoy kon'yunktury [Formation of an Enterprise Anti-Crisis Management System Taking into Account Macroeconomic Risks and Changes in Market Conditions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 127-140. DOI: 10.34670/AR.2026.82.45.011

Keywords

Anti-crisis management, macroeconomic risks, market conditions, financial stability, profitability spread, integral risk indicator, scenario modeling.

References

1. Boboeva Sh.S. Formation of an Anti-Crisis Management System at Modern Industrial Enterprises: Methodological Aspects // Bulletin of the Tajik National University. Series of Social-Economic and Social Sciences. 2023. No. 6. Pp. 189-194.
2. Gubin V.A., Khandamova E.F., Shchepakina M.B. Mechanisms of Anti-Crisis Management of an Enterprise under Permanent Instability // Economics, Entrepreneurship and Law. 2021. Vol. 11. No. 5. Pp. 1195-1210.
3. Zastupov A.V. A Systemic Approach in the Methodology of Anti-Crisis Management of Enterprises // Economics and Entrepreneurship. 2024. No. 4 (165). Pp. 971-975.
4. Успаева М.Г., Гачаев А.М. Оценка системного риска через многослойные финансовые сети и динамику распространения шоков с применением методов перколяции и стохастического моделирования на реальных данных // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 8. С. 30-40.
5. Zhelaeva S.E., Baldanova Yu.P., Garmaeva E.Ts. On the Development of a Comprehensive Model for Assessing Integral Risk in Anti-Crisis Management of a Modern Enterprise // Economic Bulletin of the East Siberian State University of Technology and Management. 2022. No. 1 (13). Pp. 18-27.
6. Tsakaev A.Kh. Anti-Crisis Management in Risk Management: Methodological Aspects // Risk Management. 2024. No. 1 (109). Pp. 3-13.
7. Manushin D.V. Modern Conceptual Models of Macroeconomic and Economic Crisis: Systemic, Institutional and Managerial Approaches // National Interests: Priorities and Security. 2022. Vol. 18. No. 10 (415). Pp. 1879-1904.
8. Gorelova T.P., Serebrovskaya T.B. Anti-Crisis Management as a Driver of Enterprise Development under Uncertainty // Problems of the Theory and Practice of Management. 2021. No. 2. Pp. 96-116.
9. Egorkina T.A., Golovchanskaya M.A., Alekseeva O.A., Maron O.V. Formation of an Effective Mechanism of Anti-Crisis Management of an Enterprise // Russian Journal of Management. 2025. Vol. 13. No. 3. Pp. 1-13.
10. Khalilov E.I. Enterprise Management under Uncertainty and Crisis // Business Strategies. 2023. Vol. 11. No. 1. Pp. 28-31.
11. Shilenkov E.M. Features of Anti-Crisis Management under Economic Cyclicity // The Eurasian Scientific Journal. 2023. Vol. 15. No. S1.
12. Pronina E.V., Mikhailova A.E., Moiseeva O.A., Slavkina A.V., Korovkin M.G. Anti-Crisis Management in the Context of Strategic Development of a Company under Change // Economics and Management: Problems, Solutions. 2025. Vol. 7. No. 10 (163). Pp. 69-75.
13. Khomenko E.B. Anti-Crisis Management of an Organization: From Theoretical Provisions to Practical Actions // Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. 2024. Vol. 34. No. 6. Pp. 1062-1068.
14. Dyakov S.A., Astvatsaturov Yu.V., Dakhunov I.A., Teuchezh A.R. Improving Anti-Crisis Management of an Enterprise under Sanctions // Business Bulletin of the Entrepreneur. 2024. No. 1 (15). Pp. 53-55.
15. Bolshakov I.E. Features of Anti-Crisis Management of an Organization in Modern Conditions // Economics and Management: Problems, Solutions. 2025. Vol. 9. No. 5 (158). Pp. 5-13.