



Принципы и механизмы антикризисного управления в условиях высокой неопределенности: институциональный и социокультурный контекст

Ерванд Валерьевич Халамбалян¹, Роман Константинович Овчаренко²

^{1, 2}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления,
Ростов-на-Дону, Россия

¹ervand_557@mail.ru ²ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

Аннотация

Введение. Современные условия социально-экономического развития характеризуются высокой степенью неопределенности, возрастанием системных рисков и эффектом «каскадных кризисов», когда различные угрозы надвигаются и усиливают деструктивное воздействие друг на друга. В таких обстоятельствах традиционные модели антикризисного управления, ориентированные исключительно на разовые санационные меры, оказываются недостаточно эффективными, в связи с чем необходим пересмотр методологических оснований и создания интегрированных управленческих решений.

Цель. Разработка целостной модели антикризисного управления, включающей институциональные и социокультурные механизмы обеспечения устойчивого функционирования организаций в условиях высокой неопределенности.

Методы. Методологическая основа исследования представлена институциональным, социокультурным и системным подходами, позволяющими рассматривать антикризисное управление не только как систему, объединяющую формальные и неформальные элементы, но и определенное состояние организации, определяемое социокультурными факторами, такими как ценности, нормы и другие, а также как некий целостный институт. Используются методы изучения документов, сравнительного анализа, структурно-функциональный подход, метод моделирования. Теоретическая база дополнена анализом организационной устойчивости и концепции движущих сил.

Результаты. Даны очертания комплексной модели антикризисного управления, ориентированной на стратегическое ядро организации (миссия, ценности, долгосрочные цели). Институциональный блок модели включает в себя систему раннего понимания и упреждения, сценарное планирование, нормативно-правовое обеспечение, антикризисные структуры и финансово-экономические инструменты. Социокультурный блок опирается на принципы ценностной политики, доверия, коммуникативной открытости, лидерства и адаптивного образования, реализуемые через корпоративную культуру, вовлечение персонала и программы развития. Компоненты синергии данных обнаруживаются на операционном уровне в возможностях гибкого перераспределения ресурсов и адаптивной реконфигурации управленческих процессов.

Выводы. По итогам исследования доказано, что устойчивость в кризисных условиях обеспечивает согласованное функционирование институциональных и социокультурных принципов. Интеграция формализованных регламентов и ценностно-ориентированных практик формирует условия для стратегической устойчивости и организации, позволяет не только минимизировать негативные последствия кризиса, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Ключевые слова: антикризисное управление, диагностика кризиса, кризис, экономический кризис, институциональные механизмы, социокультурные механизмы, интегрированная модель, организационная устойчивость, управление кризисом

Для цитирования: Халамбалян Е. В., Овчаренко Р. К. Принципы и механизмы антикризисного управления в условиях высокой неопределенности: институциональный и социокультурный контекст // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 3. С. 67–77. EDN DQFOYS

Principles and mechanisms of anti-crisis management in conditions of high uncertainty: institutional and sociocultural context

Ervand V. Khalambashyan¹, Roman K. Ovcharenko²

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹ervand_557@mail.ru

²ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

Abstract

Introduction. Modern conditions of socio-economic development are characterized by a high degree of uncertainty, increasing systemic risks and the effect of "cascading crises", when various threats loom and increase the destructive impact on each other. In such circumstances, traditional models of anti-crisis management, focused exclusively on one-time rehabilitation measures, are not effective enough, and therefore it is necessary to revise the methodological foundations and create integrated management solutions.

Purpose. To develop a holistic model of anti-crisis management, observed institutional and socio-cultural mechanisms, ensuring the sustainable functioning of organizations in conditions of high uncertainty.

Methods. The methodological basis of the study is represented by institutional and socio-cultural approaches that allow us to consider anti-crisis management as a system combining formal and informal elements. The methods of comparative analysis of domestic and foreign studies, structural and functional approach, elements of sociological crisis situation are used. The theoretical base is supplemented by the analysis of organizational stability and the concept of driving forces.

Results. A comprehensive model of anti-crisis management has been developed, focused on the strategic core of the organization (mission, values, long-term goals). The institutional block of models includes a system of early understanding, scenario planning, regulatory framework, anti-crisis structures and financial and economic instruments. The socio-cultural block is based on the principles of value policy, trust, communicative openness, leadership and adaptive education, implemented through corporate culture, personnel involvement and development programs. Data synergy components are found at the operational level in the possibilities of flexible redistribution of resources and adaptive reconfiguration of management processes.

Conclusions. The results of the study prove that stability in crisis conditions is ensured by the coordinated functioning of institutional and socio-cultural principles. The isolated application of each of these groups of tools increases the efficiency of management. The integration of formalized regulations and value-oriented practices creates conditions for strategic stability and organization, allows not only to minimize the negative consequences of the crisis, but also to form long-term competitive advantages.

Keywords: anti-crisis management, crisis diagnostics, crisis, economic crisis, institutional mechanisms, socio-cultural mechanisms, integrated model, organizational stability, crisis management

For citation: Khalambashyan E. V., Ovcharenko R. K. Principles and mechanisms of anti-crisis management in conditions of high uncertainty: institutional and sociocultural context. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(3):67–77. (In Russ.). EDN DQFOYS

Введение

Современные условия функционирования организаций характеризуются высокой турбулентностью внешней среды, в которой кризисные явления приобретают комплексный, взаимосвязанный и зачастую нелинейный характер. Политические, экономические, экологические, технологические и социальные факторы переплетаются, образуя сложные конфигурации угроз, способные подорвать устойчивость даже высокоорганизованных структур. В отличие от традиционных представлений о кризисах как о разовых и локализованных событиях, современная практика демонстрирует их перманентность и склонность к «каскадной интерференции», когда несколько кризисов накладываются друг на друга, усиливая деструктивный эффект.

Специфика современных кризисов и представлений о них требует пересмотра классических подходов к антикризисному управлению, которые были ориентированы преимущественно на санационные меры и возвращение к прежнему состоянию стабильности. Сегодня на первый план выходит способность организации к быстрому реагированию, адаптации и развитию в условиях неопределенности. В научной и практической плоскости это отражается в смещении акцента с разового кризисного реагирования на формирование устойчивых систем мониторинга, прогнозирования и интеграции управленческих решений, способных поддерживать работоспособность организации в долгосрочной перспективе.

При этом устойчивость в кризисе определяется не только экономическими и организационными ресурсами, но и институциональными, а также социокультурными факторами. Институциональные механизмы формируют нормативно-правовую, регламентную и структурную основу управленческих процессов, тогда как социокультурные – обеспечивают ценностную интеграцию, доверие, участие и готовность коллектива к совместным действиям. Игнорирование одного из этих компонентов ведет к снижению эффективности всей системы антикризисного управления.

В подобных условиях актуальной научной задачей становится разработка целостной модели антикризисного управления, интегрирующей институциональные и социокультурные механизмы. Такая модель должна не только обеспечивать оперативное реагирование на кризисные вызовы, но и создавать условия для стратегической устойчивости, поддерживая баланс между стабильностью регламентов и гибкостью социальных практик. Настоящая статья посвящена концептуализации и структурированию подобной модели, а также определению ее ключевых элементов и принципов функционирования.

Материалы и методы

Методологические фундаментальные исследования составили институциональные и социокультурные подходы, позволяющие рассматривать антикризисное управление как интегрированную систему формализованных норм и ценностно-ориентированных практик. В работе использованы общенаучные методы: системный и структурно-функциональный подходы, позволяющие выявить взаимосвязи между институциональными и отдельными компонентами управления, а также методы теоретического моделирования, применяемые при разработке интегрированной модели антикризисного управления.

Современные кризисные явления носят комплексный и взаимосвязанный характер, включающий политические, экономические, экологические, технологические и социальные компоненты. Их специфика заключается в том, что причины и последствия кризисов выходят за рамки отдельных отраслей или территорий, а динамика развития событий часто носит нелинейный характер. По мнению И. В. Катерного, это обусловлено эффектом «каскадной интерференции» кризисов, когда эскалирующие, импульсивные и «зомби»-кризисы накладываются друг на друга, разрушая привычные механизмы стабилизации [1].

В подобных условиях существенным образом меняется подход к антикризисному управлению. Если в классических моделях (А. Г. Грязнова, Э. А. Уткин) акцент делался на разовое применение санационных мер и возврат к состоянию стабильности [2–3], то в современных условиях требуется постоянная готовность к реагированию и способность к быстрой адаптации, что находит отражение в принципах антикризисного управления: предвидение, своевременность, адекватность реагирования, комплексность решений, адаптивность управления и приоритетность использования внутренних ресурсов [4].

Однако, как отмечает В. Н. Алферов, ключевую роль в обеспечении адаптивности и предсказуемости реакции играет управленческий анализ, позволяющий выявить не только экономические, но и организационные, кадровые, технологические риски [5]. Рассматриваемый подход представляет возможность менеджменту строить сценарии развития событий, учитывающие внутренние и внешние факторы, и принимать решения, минимизирующие последствия кризиса.

Если анализировать социологический аспект проблемы, то он состоит в том, что восприятие кризиса внутри организации определяется не только объективными показателями,

но и субъективными установками работников, уровнем их доверия к руководству и готовностью к изменениям [6–7]. Исходя из этого антикризисная модель, игнорирующая эти факторы, рискует оказаться неэффективной даже при формальной корректности экономических расчетов.

Институциональный подход к антикризисному управлению предполагает, что устойчивость организации в условиях высокой неопределенности определяется не только оперативными мерами реагирования, но и качеством институциональной среды, в которой функционирует организация. Здесь необходимо отметить, что понимается под институциональной средой. Под институциональной средой в данном контексте понимается совокупность формальных и неформальных правил, норм, процедур и культурных установок, определяющих порядок взаимодействия между субъектами внутри и вне организации [8].

Можно выделить следующие ключевые принципы антикризисного менеджмента с точки зрения институционального обеспечения управления:

Принцип правовой определенности – наличие формализованных регламентов, закрепляющих процедуры принятия решений, распределения полномочий и ответственности [9].

Принцип институциональной гибкости — способность адаптировать правила и процедуры под изменяющиеся внешние условия без утраты управляемости [7].

Принцип прозрачности — открытость управленческих процессов для внутренних и внешних стейкхолдеров, что повышает доверие и снижает риск конфликтов.

Принцип интегративности — включение в процесс управления всех релевантных субъектов (менеджмента, персонала, партнеров, государственных органов) для согласования интересов и координации действий [8].

Принцип проактивности – своевременное выявление и предупреждение кризисов на основе широкого набора прогностических методик, что позволяет минимизировать последствия неблагоприятных событий, связанных с возможным наступлением кризисов.

Принцип резервной устойчивости – формирование необходимого запаса резервов, позволяющих сгладить последствия внезапно наступающих кризисов, вызванные прежде всего неконтролируемыми внешними обстоятельствами.

В условиях перманентной кризисной социальности большое значение приобретает способность институциональных структур работать в режиме «динамической стабильности» – поддерживать управляемость и целостность системы при постоянных изменениях внешних параметров [1]. Рассматриваемый подход требует от организации постоянного мониторинга институциональных рисков, которые могут проявляться как в изменении нормативно-правовой базы (например, введение санкций или новых регуляторных требований), так и в трансформации неформальных правил взаимодействия внутри коллектива.

В отечественной литературе по антикризисному управлению уделяется большое внимание принципам антикризисного управления. Данные принципы часто формулируются в тесной связи с экономическими и организационными аспектами [2], однако работы О. В. Востровой и В. Н. Алферова показывают, что игнорирование институциональной составляющей приводит к снижению эффективности даже при наличии хорошо разработанных антикризисных процедур [5; 8]. Так, к примеру, в своих исследованиях О. В. Вострова отмечает, что при разработке и реализации управленческих решений необходимо учитывать «устойчивость институциональной рамки» — способность организации сохранять ключевые ценности, миссию и управленческие стандарты при изменении внешних условий [8].

Что касается зарубежных исследований, то здесь данная идея отражается в концепции «организационной устойчивости». Данная идея рассматривает способность организации не просто выживать, но и адаптироваться и развиваться в кризисной среде [10]. Устойчивость в данном контексте формируется через институционализированные практики: наличие кризисных планов, обучение персонала навыкам реагирования, диверсификацию источников ресурсов и постоянный обмен информацией с внешними стейкхолдерами.

Итак, по результатам рассмотренных выше подходов институциональные принципы антикризисного управления в условиях высокой неопределенности можно рассматривать как систему устойчивых норм и процедур, обеспечивающих баланс между стабильностью правил

и гибкостью их применения. Подобный баланс позволяет организациям сохранять управляемость и целостность даже при высокой турбулентности внешней среды.

Если институциональные принципы задают нормативно-правовую и организационную основу функционирования антикризисной модели, то социокультурные принципы определяют характер и качество социальных взаимодействий, лежащих в основе управленческих процессов. Указанный аспект имеет особое значение в условиях высокой неопределенности, так как в данном контексте именно социально-психологические и культурные факторы часто становятся ключевыми в обеспечении устойчивости организации.

Как отмечает И.В. Катерный, в современном «перманентно-лиминальном» обществе кризис выступает не только как экономическое или политическое явление, но и как социальный опыт, формирующий у коллективов особые адаптационные стратегии [1]. Указанные стратегии включают в себя как формальные элементы (процедуры, протоколы), так и неформальные – нормы доверия, взаимопомощи, готовность к совместному решению проблем, в связи с чем можно выделить несколько ключевых социокультурных принципов антикризисного управления:

Принцип ценностной интеграции – ориентация управленческих решений на согласование целей организации с ценностями и ожиданиями ее членов. В условиях кризиса ценностный консенсус позволяет снизить уровень социальной напряженности и обеспечить более высокий уровень вовлеченности персонала.

Принцип коммуникационной открытости – обеспечение прозрачных каналов обмена информацией внутри организации и между организацией и внешними партнерами. Наличие достоверной и своевременной информации снижает неопределенность, повышает доверие к управленческим решениям и предотвращает распространение слухов.

Принцип лидерства и доверия – формирование у работников уверенности в компетентности и добросовестности руководства. Как показывают исследования организационной устойчивости, высокий уровень доверия к лидерам является одним из определяющих факторов успешного преодоления кризиса.

Принцип участия – вовлечение работников в процесс разработки и реализации антикризисных решений. Участие сотрудников на стадии формирования управленческих решений повышает их реалистичность и обеспечивает более ответственное исполнение.

Принцип адаптивного обучения – создание условий для постоянного повышения компетенций персонала в области управления в кризисных ситуациях, что позволяет организации не только реагировать на текущие вызовы, но и формировать стратегическую готовность к будущим кризисам.

Социокультурный контекст антикризисного управления проявляется и в том, что разные организации демонстрируют различную способность к мобилизации ресурсов в кризисной ситуации в зависимости от сложившихся традиций, норм взаимодействия и корпоративной культуры. Результаты исследований в данном направлении свидетельствуют о том, что организации с высоким уровнем социального капитала (доверие, взаимопомощь, горизонтальные связи) демонстрируют более высокую скорость восстановления после кризиса [11].

Итак, в условиях высокой неопределенности социокультурные принципы антикризисного управления выполняют двойную функцию, с одной стороны они обеспечивают согласованность действий и поддержку внутри коллектива, а с другой – усиливают институциональные механизмы, делая их более восприимчивыми к изменениям внешней среды.

Рассматриваемая взаимосвязь институциональных и социокультурных принципов позволяет сформировать целостную систему антикризисного управления, в которой организационные регламенты и социальные практики взаимно подкрепляют друг друга. Данная основа позволяет выстроить эффективные механизмы реагирования на кризисы, которые и будут рассмотрены в следующем разделе.

Результаты и обсуждение

Эффективность антикризисного управления в условиях высокой неопределенности определяется не только сформулированными принципами, но и конкретными механизмами, обеспечивающими их реализацию на практике. В данном контексте под механизмами можно понимать совокупность методов, процедур, инструментов и организационных структур, направленных

на предупреждение, локализацию и преодоление кризисных явлений. Данные составляющие необходимо рассматривать в двух взаимосвязанных плоскостях: институциональной, где основное внимание уделяется формализованным процедурам и структурам, и социокультурной, в которой акцент делается на социальные взаимодействия, ценности и культурные установки.

На институциональном уровне важным элементом является система раннего предупреждения и мониторинга, предполагающая регулярный сбор и анализ информации о внутренней и внешней среде для выявления предкризисных признаков и предотвращения развития негативных сценариев. В наших более ранних эмпирических исследованиях предложена концептуальная модель, включающая меры превентивного, текущего и реактивного антикризисного управления в основных сферах деятельности предприятия — маркетинг, снабжение, производство, сбыт, финансы. Такой подход позволяет увязать стратегические задачи с оперативными инструментами реагирования [12].

В работах В. Н. Алферова подчеркивается, что управленческий анализ должен охватывать не только финансово-экономические показатели, но и кадровые, организационные и технологические параметры [13], а в зарубежной литературе аналогичные подходы развиваются в рамках концепции «Систем раннего предупреждения» [14]. Важную роль играет и сценарное, и стратегическое планирование, включающее разработку нескольких сценариев развития событий, каждый из которых содержит пакет мер реагирования на различные варианты кризисной динамики. Не менее значимым элементом выступает также нормативно-правовое и регламентное обеспечение, обеспечивающее правовую определенность и снижение рисков управленческого хаоса. По мнению Н. В. Востровой, четкая регламентация особенно важна при взаимодействии с государственными органами и контрагентами в условиях кризиса [8]. В крупных организациях формируется организационная структура антикризисного управления – специализированные кризисные штабы или координационные группы, ответственные за оперативное реагирование и координацию действий всех подразделений, при этом такие структуры должны быть гибкими и обеспечивать возможность быстрого перераспределения ресурсов. Важнейшим компонентом институционального уровня остаются финансово-экономические инструменты стабилизации, включающие антикризисные резервы, кредитные линии, страхование рисков и диверсификацию источников дохода, а в современных условиях особую роль играет цифровизация финансового планирования, позволяющая моделировать последствия управленческих решений в режиме реального времени [15].

Социокультурные механизмы обеспечивают реализацию принципов ценностной интеграции, доверия, коммуникационной открытости и участия. В наших более ранних исследованиях отмечается, что даже при наличии внешних шоков, включая санкции, большинство российских предпринимателей не воспринимают экономическую ситуацию как кризисную, что подтверждает важность оценки субъективных установок и ожиданий для выработки управленческих решений [16].

Социокультурные механизмы включают в себя развитую систему внутренней коммуникации, где качество управленческих решений определяется полнотой и своевременностью обмена информацией между уровнями управления, с использованием как формальных (совещания, отчетные сессии), так и неформальных каналов (внутренние чаты, встречи с персоналом). Не меньшее значение имеет и корпоративная культура поддержки и взаимопомощи, наличие которой, как показывают исследования, повышает устойчивость к кризисам [17]. Важное значение имеют также и совместные мероприятия, программы наставничества и вовлечение сотрудников в решение стратегических задач. Еще один элемент включает в себя обучение и развитие персонала: непрерывное повышение квалификации в области антикризисного реагирования повышает адаптивность организации [18], а практика тренингов по моделированию кризисных ситуаций широко используется в международных корпорациях [19]. Важнейшей составляющей социокультурных механизмов является лидерство, ориентированное на поддержку: руководители, способные сочетать директивность с открытостью к обратной связи, укрепляют доверие и лояльность. Последним, но также значимым элементом, является инклюзия в процессе принятия решений, то есть вовлечение работников разных уровней в разработку антикризисных мер, позволяет учитывать широкий спектр мнений и повышает эффективность реализации решений [13].

Итак, механизмы антикризисного управления представляют собой комплекс институциональных и социокультурных инструментов, которые в совокупности обеспечивают устойчивость организации к кризисным воздействиям. Их результативность зависит не только от качества разработки, но и от согласованности применения, что требует интеграции обоих уровней в единую систему. Далее необходимо рассмотреть, каким образом институциональные и социокультурные механизмы могут быть объединены в целостную модель антикризисного управления для организаций, функционирующих в условиях высокой неопределенности.

Построение эффективной антикризисной модели управления в условиях высокой неопределенности предполагает не простое сосуществование институциональных и социокультурных механизмов, а их интеграцию в единую, целостную систему. Подобная интеграция имеет особо значение потому, что формализованные процедуры, регламенты и структуры не способны в полной мере обеспечить устойчивость организации без поддержки со стороны ценностно-ориентированной корпоративной культуры, развитой системы коммуникаций и доверительных отношений между руководством и персоналом. В то же время, социальный капитал и неформальные практики не могут реализовать свой потенциал в отсутствие четкой организационной и правовой базы.

Логика построения целостной модели антикризисного управления может быть представлена в виде взаимосвязанной схемы (рис. 1).



Рис. 1 – Модель интеграции институциональных и социокультурных механизмов антикризисного управления

Fig. 1 – The model of integration of institutional and socio-cultural mechanisms of crisis management

В верхнем уровне схемы располагается стратегическое ядро, включающее миссию, ценности и долгосрочные цели организации. Стратегическое ядро формирует ориентиры как для институциональных, так и для социокультурных механизмов. Следующий уровень включает в себя два взаимодополняющих блока. Первый блок – институциональный – включает систему раннего предупреждения и мониторинга, сценарное планирование, нормативно-правовое обеспечение, организационные структуры антикризисного реагирования и финансово-экономические инструменты стабилизации. Второй блок – социокультурный – состоит из системы внутренней коммуникации, корпоративной культуры поддержки, программ обучения и развития, лидерства, ориентированного на поддержку, и инклюзивных процедур принятия решений. Рассматриваемые блоки соединены множественными горизонтальными связями, отражающими постоянное взаимодействие между формализованными процедурами и неформальными социальными практиками.

Нижняя часть схемы включает в себя операционный уровень, где интеграция механизмов проявляется в конкретных действиях: проведение антикризисных учений и тренингов, адаптация регламентов на основе обратной связи от персонала, перераспределение ресурсов с учетом предложений рабочих групп, синхронизация внешних и внутренних коммуникаций. На нижнем уровне осуществляется постоянный обмен информацией и корректировка планов в зависимости от динамики кризисной ситуации, что позволяет институциональным и социокультурным элементам не действовать изолированно, а взаимно усиливать друг друга, создавая эффект синергии, при котором совокупный результат превышает сумму отдельных воздействий.

Ключевое преимущество интегрированной модели связано с ее способностью к адаптивной реконфигурации. Это значит, что при изменении характера кризиса или внешних условий возможно оперативное перераспределение приоритетов между институциональными и социокультурными компонентами. Так, к примеру, в случае резкого финансового кризиса акцент временно смещается на использование экономических инструментов и жесткое управление ресурсами, тогда как в условиях затяжной неопределенности на первый план выходят меры по поддержанию вовлеченности и психологической устойчивости персонала. Подобный подход соответствует концепции «динамических способностей» организации, предполагающей умение перестраивать внутренние процессы под воздействием изменяющейся среды [20].

Важнейшим из условий успешного функционирования целостной модели является наличие координационного центра – формальной или неформальной структуры, обеспечивающей согласование действий всех элементов системы. Указанный центр может принимать различную организационную форму. К примеру, это может быть кризисный штаб, в функции которого входит не только управление процессом реагирования, но и интеграция институциональных и социокультурных мер. В данном контексте важное внимание должно быть уделено личностным и деловым качествам руководителя штаба, он должен обладать не только административными полномочиями, но и высоким уровнем социального капитала, позволяющим эффективно взаимодействовать с персоналом, партнерами и внешними заинтересованными сторонами.

Заключение

Результаты проведенного исследования показывают, что эффективное антикризисное управление в условиях высокой неопределенности невозможно без системного подхода к решению этой проблемы, а также без обеспечения согласованного функционирования в организации институциональных и социокультурных механизмов. Их изолированное применение дает ограниченный эффект, тогда как интеграция позволяет не только минимизировать негативные последствия кризиса, но и создавать основу для последующего развития организации.

Предложенная авторами модель интеграции механизмов антикризисного управления опирается на стратегическое ядро организации, включающее миссию, ценности и долгосрочные ориентиры, и реализуется через взаимодействие институционального блока (формализация процессов, правовая определенность, организационная гибкость, финансовая устойчивость) и социокультурного блока (ценностная консолидация, доверие, вовлеченность персонала, готовность к совместным действиям). Практическое значение модели проявляется на операционном уровне, где обеспечивается согласование регламентированных процедур с гибкими формами коммуникаций и поведения.

Отдельного внимания заслуживает роль координационного центра, который не только обеспечивает оперативное реагирование, но и выполняет функцию «точки адаптации» – перераспределяет приоритеты и ресурсы в зависимости от характера и интенсивности кризисных факторов. Рассматриваемый подход, по мнению авторов, соответствует современным представлениям об организационной устойчивости, и может рассматриваться как инструмент повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Внедрение модели требует системной работы руководства по согласованию стратегических, организационных и культурных элементов, а также готовности инвестировать в развитие компетенций персонала, в человеческий капитал предприятия. Опыт апробации аналогичных подходов в ряде отечественных и зарубежных компаний показал, что при должном уровне управленческой компетентности и доверия внутри коллектива интеграция формальных и неформальных механизмов позволяет существенно повысить скорость восстановления после кризиса.

Список источников

1. Катерный И. В. Развитие теории кризиса в социологии: эволюция идей и современность // Социологические исследования. 2023. № 10. С. 14–26. DOI: 10.31857/S013216250025768-2
2. Грязнова А. Г. Финансовые инструменты стабилизации в условиях кризиса // Финансы. 1999. № 4. С. 15–20.
3. Уткин Э. А. Взгляд на современный менеджмент // Вестник Финансовой академии. 1999. № 3 (11). С. 19–28.
4. Закшевская Н. В. Принципы антикризисного управления в современных условиях // Экономические науки. 2020. № 183. С. 41–50. DOI: 10.14451/1ES5208
5. Алферов В. Н. Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 2. С. 213–221. DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.2.213-221
6. Инглхарт Р., Вельцель К. Ценности и социальный капитал в контексте глобализации // Полис. 2011. № 4. С. 6–19.
7. Лапин Н. И. Доверие как фактор организационной устойчивости // Социологические исследования. 2021. № 10. С. 15–23. DOI: 10.31857/S013216250016918-4
8. Вострова Н. В. Роль институциональной среды в обеспечении устойчивости организаций // Вестник СПбГУ. Сер. 5. 2018. № 3. С. 25–34. DOI: 10.21638/11701/spbu05.2018.303
9. Ряховская А. Н. Регламентация управленческих решений в кризисных условиях // Экономические науки. 2013. № 9. С. 58–63. DOI: 10.14451/1ES213
10. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? // International Journal of Management Reviews. 2021. Vol. 23. № 1. P. 7–44. DOI: 10.1111/ijmr.12239. DOI: 10.1111/ijmr.12239
11. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 541 p.
12. Овчаренко Р. К., Халамбалян Е. В. Антикризисное управление отечественными предприятиями в условиях неопределенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 67–75. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-67-75>. EDN ZNRLHM
13. Алферов В. Н. Сценарное планирование в антикризисном управлении // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 215–221. DOI: 10.17308/econ.2018.3/2081
14. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York : Random House, 2007. 366 p.
15. Александрова К. Б. Антикризисные меры по улучшению финансового состояния организации // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-1. С. 119–121.

16. Овчаренко Р. К., Халамбащян Е. В. К вопросу о возможностях социологической диагностики кризисных явлений в экономических системах // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 265–273. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-265-273>. EDN UAIUVS

17. Богомолова Е. В., Кот Ю. А., Никифорова Е. А., Петренко Е. С. Антикризисные трансформации корпоративной культуры российских компаний во время пандемии COVID-19 // Социологический журнал. 2021. Т. 27. № 4. С. 53–71. DOI: 10.19181/socjour.2021.27.4.8639

18. Зобкова Л. Д. Корпоративное обучение как социальный механизм стратегического антикризисного управления предприятием // Актуальные проблемы современного инновационного развития : сборник научных трудов / Под ред. И. В. Гайдамашко. М., 2019. С. 82–86.

19. Judek K., Verhaegen F., Edjossan-Sossou A., Verdel T. Simulation-based training for improving managers' awareness to a crisis: An empirical study to observe the capability of the iCrisis simulation approach to generate crisis at the strategic level // IDRim Journal. 2019. Vol. 9. № 1. P. 83–107. DOI: 10.5595/idrim.2019.0090

20. Шарников А. В. Концепция динамических способностей как основа устойчивости конкурентных преимуществ организации в условиях нестабильности внешней среды // Бизнес. Образование. Право. 2012. № 4 (21). С. 184–189.

References

1. Katerny I. V. Development of crisis theory in sociology: evolution of ideas and modernity. *Sociological Studies*. 2023;(10):14–26. doi:10.31857/S013216250025768-2. (In Russ.)

2. Gryaznova A. G. Financial instruments of stabilization in times of crisis. *Finance*. 1999;(4):15–20. (In Russ.)

3. Utkin E. A. A look at modern management. *Bulletin of the Financial Academy*. 1999;3(11):19–28. (In Russ.)

4. Zakshevskaya N. V. Principles of anti-crisis management in modern conditions. *Economic Sciences*. 2020;(183):41–50. doi:10.14451/1ES5208. (In Russ.)

5. Alferov V. N. Management analysis as a tool for anti-crisis management. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2018;9(2):213–221. doi:10.18184/2079-4665.2018.9.2.213-221. (In Russ.)

6. Inglehart R, Welzel C. Values and social capital in the context of globalization. *Polis. Political Studies*. 2011;(4):6–19.

7. Lapin N. I. Trust as a factor of organizational resilience. *Sociological Research*. 2021;(10):15–23. doi:10.31857/S013216250016918-4. (In Russ.)

8. Vostrova N. V. The role of the institutional environment in ensuring the sustainability of organizations. *Vestnik of Saint Petersburg University. Series 5. Economics*. 2018;(3):25–34. doi:10.21638/11701/spbu05.2018.303. (In Russ.)

9. Ryakhovskaya A. N. Regulation of management decisions in crisis conditions. *Economic Sciences*. 2013;(9):58–63. doi:10.14451/1ES213. (In Russ.)

10. Hillmann J, Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? *Int J Manag Rev*. 2021;23(1):7–44. doi:10.1111/ijmr.12239.

11. Putnam R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster; 2000. 541 p.

12. Ovcharenko R. K., Khalambashyan E. V. Anti-crisis management of domestic enterprises in conditions of uncertainty. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(1):67–75. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-67-75>. EDN ZNRLHM)

13. Alferov V. N. Scenario planning in anti-crisis management. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2018;(3):215–221. doi:10.17308/econ.2018.3/2081. (In Russ.)

14. Taleb N. N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House; 2007. 366 p.

15. Aleksandrova KB. Anti-crisis measures to improve the financial condition of the organization. *Science of the XXI century: current directions of development*. 2019;(1-1):119–121. (In Russ.)

16. Ovcharenko R. K., Khalambashyan E. V. On the question of the possibilities of sociological diagnosis of crisis phenomena in economic systems. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(3):265–273. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-265-273>. EDN UAIUVS
17. Bogomolova E. V, Kot Yu. A, Nikiforova E. A, Petrenko E. S. Anti-crisis transformations of the corporate culture of Russian companies during the COVID-19 pandemic. *Sociological Journal*. 2021;27(4):53–71. doi:10.19181/socjour.2021.27.4.8639. (In Russ.)
18. Zobkova L. D. Corporate training as a social mechanism for strategic anti-crisis management of an enterprise. In: *Gaydamashko IV, editor. Actual problems of modern innovative development: collection of scientific papers*. Moscow; 2019. P. 82–86. (In Russ.)
19. Judek K, Verhaegen F, Edjossan-Sossou A, Verdel T. Simulation-based training for improving managers' awareness to a crisis: An empirical study to observe the capability of the iCrisis simulation approach to generate crisis at the strategic level. *IDRiM J*. 2019;9(1):83–107. doi: 10.5595/idrim.2019.0090.
20. Sharnikov A. V. The concept of dynamic capabilities as the basis for the sustainability of an organization's competitive advantages in the face of environmental instability. *Business. Education. Law*. 2012;4(21):184–189. (In Russ.)

Информация об авторах

Е. В. Халамбашян – аспирант кафедры социологии, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Р. К. Овчаренко – доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

E. V. Khalambashyan – Postgraduate Student of the Department of Sociology, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

R. K. Ovcharenko – Dr. Sci. (Sociology), Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 23.07.2025; одобрена после рецензирования 29.05.2025; принята к публикации 02.09.2025.

The article was submitted 23.07.2025; approved after reviewing 29.05.2025; accepted for publication 02.09.2025.