

УДК 338.2

МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНЫХ КОМАНД И ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ KPIS В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Т.Х. Гасиев

Независимый исследователь, практикующий антикризисный управленец, управляющий сетью лаунж-баров Steam, ООО «Престиж», Москва, Россия, email: timurgasiev@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются организационно-экономические аспекты формирования антикризисных команд и применения системы ключевых показателей эффективности в управлении предприятием в контексте высокой неопределённости внешней и внутренней среды. Раскрыто функциональное назначение антикризисной команды в структуре управления, определены роли руководителя, аналитика, финансиста, операционного менеджера и коммуникационного координатора, а также обоснованы принципы оперативности, прозрачности коммуникаций, персональной ответственности и согласованности с корпоративной стратегией. Представлена авторская модель взаимодействия участников антикризисной команды в цикле управления, отражающая связь аналитической диагностики, формирования пакета антикризисных решений, распределения ответственности и контроля результата с системой ключевых показателей эффективности предприятия. Описана методика внедрения системы ключевых показателей эффективности в кризисном управлении, ориентированная на постановку целей, разработку индикаторов, регулярный мониторинг и применение обратной связи для повышения качества управленческих решений. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования предложенных подходов в рамках проектирования антикризисных команд и совершенствования механизмов контроля и мотивации управленческого персонала в корпоративной системе ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: антикризисное управление; антикризисная команда; ключевые показатели эффективности; управление предприятием, методика организации; контроль эффективности, глобальное восстановление бизнеса.

THE METHODOLOGY OF ORGANIZING ANTI-CRISIS TEAMS AND USING THE KPIS SYSTEM IN ENTERPRISE MANAGEMENT

T.H. Gasiev

Independent researcher, practicing anti-crisis manager, managing the Steam lounge bar chain, Prestige LLC, Moscow, Russia, email: timurgasiev@gmail.com

Abstract. The article examines the organizational and economic aspects of the formation of anti-crisis teams and the application of a system of key performance indicators in enterprise management in the context of high uncertainty of the external and internal environment. The functional purpose of the anti-crisis team in the management structure is revealed, the roles of the head, analyst, financier, operations manager and communication coordinator are defined, and the principles of efficiency, transparency of communications, personal responsibility and consistency with corporate strategy are substantiated. The author's model of interaction of the participants of the anti-crisis team in the management cycle is presented, reflecting the relationship of analytical diagnostics, formation of a package of anti-crisis solutions, distribution of responsibility and control of the result with the system of key performance indicators of the enterprise. A methodology for implementing a system of key performance indicators in crisis management is described, focused on setting goals, developing indicators, regularly monitoring and applying feedback to improve the quality of management decisions. The practical significance of the study is determined by the possibility of using the proposed approaches in the framework of designing anti-crisis teams and improving the mechanisms of control and motivation of management personnel in the corporate system of key performance indicators.

Keywords: anti-crisis management; anti-crisis team; key performance indicators; enterprise management, organization methodology; efficiency control, global business recovery.

Дата поступления статьи в редакцию: 28.12.2025

Дата принятия статьи в печать: 18.02.2026

Введение

Согласно последним данным Международного валютного фонда [1] и Всемирной торговой организации [2], глобальное восстановление бизнеса развивается на фоне сохраняющейся геоэкономиче-



ской напряжённости и смены условий международной конкуренции, что безусловно усиливает значение антикризисного управления на уровне предприятия [3]. Усиление внешних воздействий отражается на структуре затрат, доступе к капиталу и характере управленческих решений, для чего требуется более чёткая организация антикризисных команд как управленческого ресурса компании [4]. Актуальность темы усиливается в секторах, ориентированных на внешние рынки, так как изменения мировой конъюнктуры транслируются в операционные риски и финансовые ограничения предприятий [5].

Ужесточение регуляторных требований и санкционного давления повышает ценность цифровых инструментов, которые поддерживают скорость диагностики и качество управленческих решений в кризисных режимах [6]. В таких условиях для антикризисных команд требуется ясная система ключевых показателей эффективности (далее – KPIs), которая связывает цели антикризисного управления с измеримыми результатами и ответственностью менеджмента [7]. Компетентностная архитектура антикризисных команд в техносциальном пространстве организации усиливает практическую значимость взаимосвязи командных механизмов и системы KPIs в управлении предприятием [8].

Взаимосвязь антикризисного управления с глобальными операциями и трансграничными сделками проявляется в необходимости согласования действий финансовых, операционных и коммуникационных центров предприятия в едином цикле управленческих решений [9]. Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер усиливает роль системы KPIs как инструмента контроля реализации решений и оценки их результативности в условиях неопределённости внешней среды [10]. Сформулированные обстоятельства определяют научную и практическую актуальность разработки методики организации антикризисных команд и применения системы KPIs в управлении современным предприятием [11].

Цель исследования

Целью статьи является разработка методики организации антикризисных команд и применения системы KPIs в управлении предприятием.

Результаты исследования

Понятие «антикризисной команды» в управлении предприятием целесообразно трактовать как специализированную командную форму организационного реагирования, ориентированную на принятие решений в условиях сжатых сроков и высокой неопределённости. По мнению М.А. Федотовой и Е.Н. Кулишова, антикризисная команда может рассматриваться как «А-команда» в техносциальном пространстве организации с учётом развития метакомпетенций, что позволяет связывать профессиональные характеристики участников с результатами антикризисного управления в системе KPIs [8]. Представленная авторами постановка задачи и описание системы KPIs развития компетенций предоставляют корректный научный контекст для определения антикризисной команды как функционального элемента корпоративного управления. Функциональное назначение антикризисной команды в структуре предприятия связано с координацией антикризисных мер, обеспечением согласованности стратегического и оперативного уровня решений и поддержанием единой системы контроля результатов в системе KPIs. В этой связи оправдано рассмотрение антикризисной команды как организационного центра, который переводит антикризисные меры в измеримые цели и показатели, сопоставимые с параметрами контроллинга и сбалансированных показателей [10]. Методические положения по стратегическому и оперативному планированию антикризисных мер расширяют аргументацию назначения команды как инструмента обеспечения измеримости и сопоставимости результатов антикризисного управления. Важно отметить, что в условиях турбулентного экономического развития усиливается институциональное место антикризисной команды в структуре предприятия, так как для своевременного реагирования необходима концентрация управленческих полномочий, информации и механизмов контроля результата в системе KPIs [5]. Связь антикризисной команды с системой KPIs позволяет использовать показатели как инструмент оценки скорости и качества управленческих решений, а также как основу мотивации участников антикризисного управления на уровне предприятия [7]. Специфика антикризисных мер в российской экономике подтверждает уместность выделения антикризисной команды как самостоятельного функционального элемента корпоративной структуры.

Структура антикризисной команды в управлении предприятием предполагает разделение управленческих и аналитических функций между ключевыми звеньями, задающее ясный порядок ответственности при достижении целевых значений KPIs. Так, руководитель антикризисной команды концентрирует полномочия по согласованию решений и распределению ресурсов, аналитик формирует диагностическую

картину кризиса, финансист отвечает за финансовые параметры антикризисного управления, операционный менеджер обеспечивает реализацию мероприятий в производственно-сбытовом контуре, коммуникационный координатор поддерживает согласованность взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами. Функциональное назначение этих звеньев связано с необходимостью перевода антикризисных мер в измеримые управленческие результаты предприятия в системе KPIs [11].

Распределение ролей внутри антикризисной команды может быть обосновано с позиции компетентностного подхода, при котором эффективность командных решений определяется уровнем развитости метакомпетенций участников в техносциальном пространстве организации. Руководитель в этой модели выступает носителем интегрирующих компетенций управления и координации, аналитик обеспечивает когнитивную основу решений, финансист задаёт финансовую реализуемость антикризисных мер, операционный менеджер отвечает за организацию исполнения, коммуникационный координатор поддерживает требуемый уровень согласованности командного взаимодействия. Связь компетентностной архитектуры антикризисной команды с системой KPIs позволяет оценивать качество выполнения ролей через результаты, а не через формальные должностные признаки [8].

Функции ключевых звеньев антикризисной команды приобретают прикладную определённость в рамках стратегического и оперативного планирования антикризисных мер, так как для согласования управленческих решений требуется единый массив целевых индикаторов и механизм контроля их достижения в системе KPIs. Руководитель задаёт целевые ориентиры антикризисного управления, аналитик формирует показатели ранней диагностики и мониторинга, финансист отвечает за финансовые KPIs, операционный менеджер сопрягает показатели с текущими процессами, коммуникационный координатор обеспечивает информационную поддержку исполнения решений. Данная структура ролей позволяет рассматривать антикризисную команду как функционально завершённый элемент системы управления предприятием, ориентированный на достижение измеримых результатов в KPIs [10].

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционной и антикризисной структуры управления предприятием

Функция управления	Традиционная структура	Антикризисная структура
Стратегическое управление	Высшее руководство, долгосрочные цели, стандартные регламенты	Руководитель антикризисной команды, кратко- и среднесрочные антикризисные цели, приоритет сценарного управления
Диагностика кризисных факторов	Профильные подразделения по направлениям, периодическая аналитика	Аналитик антикризисной команды, ускоренная диагностика, постоянный мониторинг ключевых сигналов
Финансовое управление	Финансовая служба, бюджетирование, контроль затрат по стандартным процедурам	Финансист антикризисной команды совместно с финансовой службой, усиленный контроль ликвидности, адаптивные финансовые решения
Операционное управление	Производственные и сбытовые подразделения, план-факт по базовым метрикам	Операционный менеджер антикризисной команды, управление приоритетами процессов, фокус на сохранении критических функций
Управление рисками	Распределённая ответственность по функциональным блокам	Централизация оценки и реагирования в антикризисной команде, быстрое согласование мер
Коммуникации с внутренними и внешними стейкхолдерами	PR, HR, юридическая служба по раздельным задачам	Коммуникационный координатор антикризисной команды, единая повестка и единые каналы информирования
Принятие управленческих решений	Иерархическая цепочка согласований, регламентный цикл	Ускоренный цикл решений в антикризисной команде, сокращение уровней согласования
Распределение ответственности	Функциональные руководители, размывание ответственности при межфункциональных задачах	Персональная ответственность ключевых звеньев антикризисной команды по закреплённым направлениям
Система контроля результата	Отчётность по подразделениям, оценка выполнения планов	Система KPIs антикризисной команды и предприятия, привязка показателей к ролям и результатам антикризисных мер
Мотивация управленческого персонала	Стандартные KPIs подразделений, годовые и квартальные цели	Приоритетные KPIs антикризисной команды, краткие циклы оценки, связь мотивации с результатами антикризисного управления

Источник: авторская разработка.

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности антикризисной команды в системе KPIs предприятия

Группа KPIs	Показатель KPIs	Содержание	Ед. изм.	Ответственный
Целевая результативность	Выполнение плана антикризисных мер	Доля реализованных мероприятий в согласованных сроках и объёме	%	Руководитель
Оперативность управления	Скорость реакции на кризисный сигнал	Временной интервал от фиксации сигнала до управленческого решения	Часы, дни	Аналитик
Оперативность исполнения	Скорость внедрения антикризисного решения	Временной интервал от решения до запуска мероприятий в процессах	Часы, дни	Операционный менеджер
Финансовая эффективность	Снижение потерь от кризисных факторов	Изменение величины ключевых затрат и потерь, связанных с кризисом	%, рублей	Финансист
Качество управленческих решений	Точность прогноза эффекта антикризисных мер	Сопоставимость планового и фактического эффекта решений	% отклонения	Аналитик
Командное взаимодействие	Согласованность действий участников команды	Отражение уровня координации задач и соблюдения регламентов взаимодействия	Баллы, %	Коммуникационный координатор
Коммуникационная эффективность	Своевременность информирования стейкхолдеров	Доля коммуникаций, проведённых по утверждённому графику и содержанию	%	Коммуникационный координатор
Развитие компетенций	Уровень развития мета-компетенций команды	Оценка готовности команды к работе в режимах высокой неопределённости	Баллы, %	Руководитель
Цифровая поддержка решений	Использование цифровых инструментов мониторинга	Доля решений, принятых на основе цифровых данных и регулярного мониторинга	%	Аналитик
Интеграция с управлением предприятием	Согласование KPIs команды и KPIs предприятия	Степень связности целей антикризисной команды с целями антикризисного управления предприятия	%	Руководитель

Источник: авторская разработка.

В этом смысле целесообразно провести сопоставление традиционной и антикризисной структуры управления предприятием, которое позволяет показать, как меняются функции и распределение ответственности при усилении внешних воздействий и росте неопределённости. Введение антикризисной команды переводит ключевые управленческие задачи в формат межфункционального взаимодействия с более жёсткой привязкой результатов к системе KPIs. Ниже представлена таблица, которая ориентирована на выявление различий в центрах принятия решений, механизмах контроля и роли ключевых звеньев управления в период кризиса (табл. 1).

Также важно рассмотреть ключевые принципы создания и функционирования антикризисных команд, которые определяются задачами антикризисного управления в условиях высокой неопределённости и внешних воздействий на предприятие. Оперативность выступает ключевым требованием к регламентам работы команды, так как ценность управленческого решения прямо связана со скоростью диагностики ситуации и запуском мер реагирования. Организационное закрепление оперативности усиливает значение единого центра принятия решений и сокращённого цикла контроля результатов в системе KPIs [5].

Прозрачность коммуникаций внутри антикризисной команды и в контуре взаимодействия со стейкхолдерами повышает качество согласования управленческих действий и снижает риск разрыва между аналитическими выводами и практической реализацией решений. В техносциальном пространстве организации коммуникационная прозрачность зависит от согласованных цифровых каналов, единой терминологии и регулярной верификации данных, используемых для мониторинга KPIs. Стейкхолдерская ориентация развития антикризисных команд подтверждает необходимость формализации коммуникационных ролей и процедур, ориентированных на измеримые результаты антикризисного управления [12].

Персональная ответственность участников антикризисной команды должна быть закреплена за конкретными функциональными зонами и соотноситься с целями антикризисного управления предприятия. Связь ответственности с системой KPIs позволяет переводить задачи команды в проверяемые показатели результата, что усиливает дисциплину исполнения и качество управленческого контроля. Согласованность действий антикризисной команды с корпоративной стратегией обеспечивает интеграцию оперативных антикризисных мер в общий курс развития предприятия и поддерживает единый формат оценки эффективности решений средствами KPIs [7].

Система KPIs антикризисной команды в управлении предприятием направлена на перевод антикризисных мер из уровня деклараций в уровень измеримых результатов, сопоставимых с целями антикризисного управления и распределением ответственности внутри команды. Связь показателей с ключевыми ролями антикризисной команды позволяет закрепить оценку результативности за конкретными функциональными зонами и обеспечить согласование решений руководителя, аналитика, финансиста, операционного менеджера и коммуникационного координатора в единой системе управления (табл. 2). Взаимосвязь командных показателей с корпоративными KPIs усиливает прозрачность контроля и поддерживает мотивационный механизм, ориентированный на скорость реакции, качество решений и снижение потерь в кризисных условиях [7].

В контексте глобального восстановления бизнеса совокупность ключевых показателей эффективности антикризисной команды в рамках антикризисной структуры управления предприятием позволяет предложить модель формирования компетенций антикризисного менеджера (рис. 1).

Суть представленной модели состоит в том, что взаимодействие участников антикризисной команды в управлении предприятием показано как целостный цикл, начинающийся с сигналов внешней и внутренней среды и переходящий в инициирование антикризисных действий, после чего руководитель антикризисной команды организует работу ключевых звеньев через коммуникационную среду и согласование исходных данных, тогда как аналитик формирует аналитическую диагностику кризиса и карту приоритетов кризисных факторов, которые становятся основанием для параллельной финансовой и операционной оценки антикризисных вариантов финансистом и операционным менеджером с последующим формированием пакета антикризисных решений. Далее управленческое решение получает институциональное закрепление в матрице распределения ответственности и плане антикризисной реализации, что обеспечивает переход к исполнению антикризисных мер, после чего контроль результата антикризисной команды связывается с панелью показателей эффективности команды и обобщается в панель KPIs, что формирует измеримую основу оценки эффекта антикризисного управления и его дальнейшего уточнения в следующем цикле.

Модель ценна тем, что она отражает сочетание вертикали ответственности и горизонтали командной экспертизы, в рамках которых коммуникационный координатор поддерживает согласованность действий и информационных потоков, аналитик задаёт доказательность решений, финансист отвечает за финансовые параметры, операционный менеджер переводит решения в изменения процессов, а руководитель удерживает единый приоритет целей, что вместе позволяет рассматривать систему KPIs как инструмент контроля, оценки и координации, встроенный в практику антикризисного управления предприятием.

Методика внедрения системы KPIs в условиях кризисного управления в управлении предприятием ориентируется на согласование целей антикризисного управления с задачами антикризисной команды и с распределением ответственности между её ключевыми звеньями. Постановка целей в этой методике предполагает формулирование ограниченного набора измеримых ориентиров, которые отражают приоритеты сохранения финансовой устойчивости предприятия, поддержания критических процессов и управляемости рисков в кратком цикле принятия решений. Связь целей с системой KPIs закрепляет роль антикризисной команды как центра, который переводит антикризисные меры в показатели результата и обеспечивает их сопоставимость с корпоративными целями [7].

Разработка индикаторов KPIs должна опираться на сочетание результативных и процессных показателей, которые отражают скорость реакции антикризисной команды, качество аналитической диагностики, финансовые параметры антикризисных решений и стабильность исполнения операционных мероприятий. Мониторинг в кризисном контуре предполагает регулярное обновление данных и использование цифровых инструментов управленческого контроля, что сокращает временные лаги между выявлением кризисного сигнала и управленческим воздействием. Указанные методические положения согласуются с подходами к развитию антикризисных команд в техносциальном пространстве организации и с практикой оценки командной эффективности через систему KPIs [8].

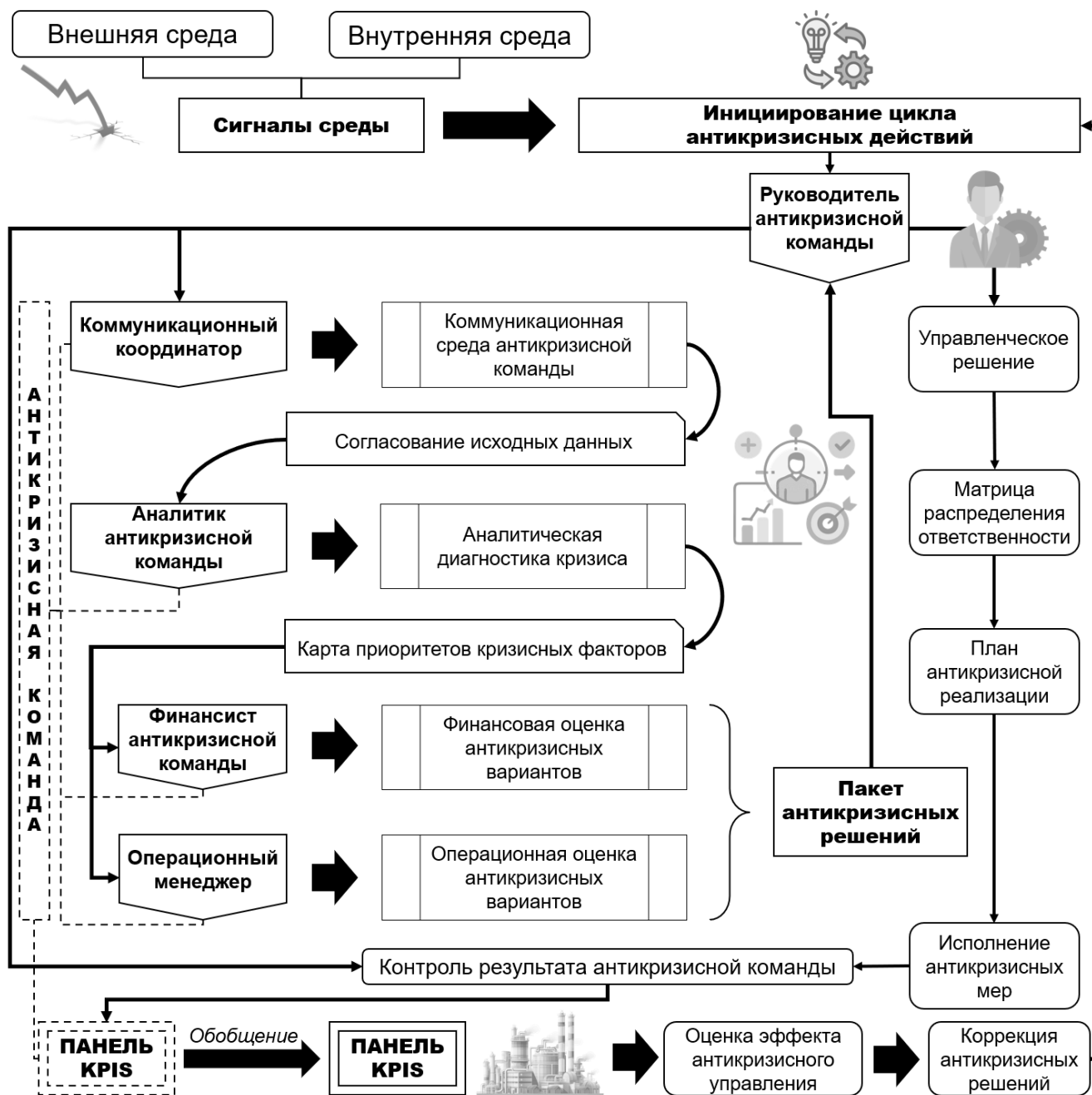


Рис. 1. Модель формирования компетенций антикризисного менеджера

Источник: авторская разработка.

Обратная связь в системе KPIs антикризисной команды должна быть встроена в цикл антикризисного управления предприятия и опираться на сопоставление плановых и фактических результатов по ключевым показателям. Коррекция мотивации в этой методике ориентируется на персональную ответственность участников антикризисной команды и на поддержание приоритетов антикризисного управления в условиях внешних воздействий и высокой неопределённости. Стейкхолдерская перспектива управления развитием антикризисных команд усиливает значимость прозрачной связи между результатами KPIs и механизмами стимулирования внутри предприятия [12].

Взаимосвязь системы KPIs и антикризисного управления предприятием проявляется в том, что контроль результатов получает количественное выражение и становится частью регулярного управленческого цикла в кризисный период [7]. Теоретические подходы к антикризисному управлению подтверждают, что контроль в условиях неопределённости ориентируется на сокращение временных лагов и на концентрацию внимания управленческой команды на ограниченном наборе ключевых целей [3].

Модели антикризисного управления организации показывают, что закрепление контрольных полномочий за антикризисной командой снижает риск рассогласования решений и исполнения [4]. Макроуровневые механизмы антикризисного управления в условиях внешних воздействий усиливают актуальность применения внутрифирменных KPIs как инструмента своевременной адаптации управленческих решений [13]. Практика антикризисного управления в турбулентной среде подтверждает значимость регулярного контроля реалистичности планов и достижимости показателей KPIs в кратких управленческих циклах [5].

Оценка эффективности антикризисного управления предприятием с применением системы KPIs опирается на согласование целевых параметров с распределением ответственности внутри антикризисной команды [11]. Подходы к развитию команд в цифровом техносциальном пространстве организации показывают, что оценка результатов требует сочетания показателей качества решений и показателей командного взаимодействия в системе KPIs [14]. Компетентностное описание антикризисных команд в техносциальном пространстве дополняет оценочный блок тем, что результативность командных действий соотносится с уровнем развитости профессиональных и метакомпетенций, отражённых в KPIs [8]. Стейкхолдерская трактовка управления развитием антикризисных команд подтверждает необходимость оценки коммуникационных эффектов и согласованности действий участников как самостоятельного измеряемого направления KPIs [12]. Эмпирические оценки влияния цифровой трансформации компаний на эффективность антикризисного управления формируют аргумент в пользу включения цифровых индикаторов в систему KPIs предприятия [6].

Координация в антикризисном управлении предприятием получает системное выражение за счёт того, что KPIs связывают решения руководителя антикризисной команды с задачами аналитика, финансиста, операционного менеджера и коммуникационного координатора [10]. В условиях цифровой трансформации антикризисное управление усиливает роль координационных процедур, основанных на единых целях и на сопоставимых показателях KPIs для ключевых направлений деятельности предприятия [15]. Антикризисное управление как драйвер развития предприятия в условиях неопределённости подтверждает продуктивность координационной модели, при которой система KPIs позволяет удерживать приоритеты развития и предотвращать распыление ресурсов антикризисной команды [15]. В рамках авторской модели связь контроля, оценки и координации в системе KPIs интерпретируется как механизм повышения согласованности управленческих действий антикризисной команды и корпоративных целей предприятия [7]. Обозначенные теоретические позиции создают научное основание для применения системы KPIs как инструмента, поддерживающего целостность антикризисного управления предприятием в кризисный период [4].

Далее нельзя не подчеркнуть роль антикризисного менеджера в формировании команды в управлении предприятием, которая главным образом связана с тем, что именно он определяет требуемый состав и рамки взаимодействия ключевых звеньев для решения задач антикризисного управления. Лидерство антикризисного менеджера проявляется в способности объединить аналитический, финансовый, операционный и коммуникационный блоки в едином управленческом цикле, ориентированном на достижение целевых значений KPIs. Истинно антикризисный лидер снижает вероятность рассогласования решений и исполнения при высокой динамике кризисных факторов.

Контроль со стороны антикризисного менеджера предполагает согласование управленческих решений с распределением ответственности внутри антикризисной команды и с текущими ограничениями предприятия. В цифровом пространстве организации контроль усиливается за счёт регулярного анализа данных и оценки командного взаимодействия, что поддерживает измеримость результатов в KPIs [8]. Данное направление согласуется с представлениями о развитии команд как управленческой задачи в условиях усложнения коммуникаций и роста неопределённости [14].

Поддержание мотивации участников антикризисной команды связано с тем, что антикризисный менеджер переводит персональные зоны ответственности в понятные критерии результата. Мотивационный механизм приобретает прикладной характер при наличии кратких циклов оценки и приоритетных показателей KPIs, ориентированных на скорость реакции, качество аналитики и результативность антикризисных мер. Согласование мотивации с целями антикризисного управления снижает риск формального исполнения задач и повышает дисциплину командных решений.

Коммуникационная среда формируется антикризисным менеджером как пространство согласованной информации, единых управленческих смыслов и своевременного доведения решений до исполнителей. Связь коммуникационной среды с системой KPIs позволяет закрепить ответственность за информирование и обратную связь в рамках антикризисной команды. Методические позиции о развитии системы

KPIs в условиях кризиса подтверждают необходимость прямой увязки лидерства, контроля и мотивации с измеримыми результатами антикризисного управления предприятием [7].

Иными словами, антикризисный лидер сегодня – это человек разносторонний, обладающий широким управленческим профилем, который умеет собирать картину бизнеса целиком и не теряет, когда рушатся привычные ориентиры. Он всегда смотрит на предприятие как на сложную систему, в которой финансовые, юридические, операционные и коммуникационные решения работают как единый механизм, и потому ему важен практический смысл каждого реализованного шага. В его мышлении есть внутренняя дисциплина прогнозиста – он не ограничивается «пожаротушением» последствий, он пытается увидеть, какая проблема созреет через несколько месяцев, и заранее готовит набор ответных ходов. При этом современный антикризисный лидер спокойно держит в уме сценарии разной жесткости, не драматизирует и не успокаивает команду пустыми обещаниями. В кризисе он ценит живые факты и качественную информацию куда выше красивых презентаций, потому что именно информационная точность и скорость обмена данными определяют, будет ли управление предприятием реальным с помощью собранной им антикризисной команды.

Кроме того, антикризисный лидер – это ещё и человек сложной работы с людьми. Он умеет договариваться с собственником, персоналом, кредиторами и партнёрами так, чтобы напряжение не превращалось в «паралич» решений, и понимает, что иногда исход переговоров зависит как от формальной силы аргумента, так и их психологии. Внутренне он исходит из того, что неприятные события имеют привычку происходить в самый неудобный момент, поэтому предпочитает заранее выявлять слабые места и держать под рукой план действий.

В современном контексте к этому добавляется необходимость одновременно управлять людьми и цифровыми данными – антикризисный лидер должен удерживать доверие команды и вместе с тем требовать реально измеримых результатов, иначе кризисная дисциплина распадается на эмоции. Он не играет в героический образ «спасителя», который всё делает один – нет, он скорее выступает организатором и дирижёром, который собирает вокруг себя сильных исполнителей и заставляет их работать как единое целое. Именно поэтому антикризисный лидер сегодня – это сочетание твёрдости, прагматизма, наблюдательности и умения принимать непопулярные решения так, чтобы у предприятия остался шанс и выжить, и вернуться к контролируемому развитию.

Выводы

Антикризисное управление в современном предприятии перестаёт быть набором разрозненных процедур и превращается в осмысленную систему, в которой антикризисная команда выступает управленческим ядром, способным удерживать предприятие в зоне контролируемого развития даже при высокой турбулентности внешней среды.

Проведённое исследование показывает, что сила такой команды формируется не столько регламентами, сколько умением участников работать как единый организм, соединять аналитику, финансы, операционные решения и коммуникации в систему управления, в рамках которой каждый шаг получает измеримую опору в ключевых показателях эффективности. В условиях, когда неопределённость становится постоянным фактором хозяйственной деятельности, система KPIs превращается в способ дисциплинировать управление, что подталкивает команду к быстрой интерпретации слабых сигналов, корректной оценке последствий и концентрации ресурсов на реально значимых приоритетах.

По сути, механизм KPIs становится языком, на котором команда договаривается о целях, оценивает результат и поддерживает управленческую преемственность даже тогда, когда привычные ориентиры стремительно смещаются. В процессе анализа подтверждено, что эффективность антикризисной команды определяется качеством лидерства, способного как распределить ответственность, так и выстроить среду, в которой данные приобретают смысл, решения – согласованность, а исполнение – ритм. Такое лидерство становится основой нового управленческого взгляда на предприятие, в нём кризис как состояние, требующее постоянного пересмотра предположений и честной оценки собственных возможностей. В этом подходе просматривается и более широкая идея – антикризисное управление выступает школой управленческого взросления организации, в которой команда учится видеть взаимосвязанность процессов, контролировать последствия своих решений и выстраивать устойчивые механизмы развития даже там, где условия диктует внешняя среда.

Таким образом, предложенная методика организации антикризисных команд и применения системы KPIs и формирует технологию работы в кризисный период и задаёт направление управленческой эволюции предприятия, что подготавливает его к более зрелому, ответственному и стратегически выверенному поведению всех сотрудников в современной динамичной и неоднозначной экономике.

Литература

1. Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim. October 2025. International Monetary Fund. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025> (дата обращения: 05.12.2025).
2. Global Trade Outlook and Statistics Update: October 2025 World Trade Organization [Электронный ресурс]. https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf (дата обращения: 05.12.2025).
3. Каримова Т.Х. Антикризисное управление: причины кризисов, стратегии и методы антикризисного управления // Финансово-экономический вестник. 2022. № 2.1 (31). С. 385-392. EDN: WGBDZS.
4. Большаков И.Е. Особенности антикризисного управления организацией в современных условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9. № 5 (158). С. 5-13. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.09.001 EDN: FQSYIC.
5. Ушаков Н.А. Особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 129-144. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-129-144 EDN: ODFEMS.
6. Кочетков Е.П., Забавина А.А., Гафаров М.Г. Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12. № 1. С. 68-81. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-68-81 EDN: SAIWVG.
7. Полтарыхин А.Л. и др. Особенности применения и пути формирования новой системы ключевых показателей эффективности (KPI) в условиях кризиса // Индустриальная экономика. 2023. № 3. С. 23-32. DOI: 10.47576/2949-1886_2023_3_23 EDN: CSCWМК.
8. Федотова М.А., Кулишов Е.Н. Формирование и управление развитием антикризисных команд в техносциальном пространстве с позиции компетентностного подхода // Russian economic bulletin. 2022. Т. 5. № 1. С. 56-63. EDN: JKSZGJ.
9. Тубалец А.А. и др. Антикризисное управление в условиях цифровой трансформации // Московский экономический журнал. 2024. № 11. С. 418-433. DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_11_442 EDN: VJOSHM.
10. Николенко Т.Ю., Сёмина Л.В. Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2025. Т. 16. № 2. С. 144-153. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-144-153 EDN: KJFQDR.
11. Пидяшова О.П., Пашкова А.К. Основы антикризисного управления предприятием в современных экономических условиях // Сфера услуг: инновации и качество. 2025. № 76. С. 289-297. EDN: MMXUYI.
12. Федотова М.А., Попов Т.В. Управление развитием антикризисных команд в чрезвычайных ситуациях социального характера с позиции стейкхолдерского подхода: концепция, алгоритмизация и моделирование процессов управления // Российский экономический вестник. 2022. Т. 5. № 1. С. 64-71. EDN: QYSJXB.
13. Колченко О.Н. Механизмы антикризисного управления экономикой России в условиях внешних воздействий // Modern Economy Success. 2025. № 1. С. 316-324. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-316-324 EDN: GAWJIV.
14. Бабинцев В.П. и др. Стратегии развития команд в цифровом техносциальном пространстве организации: концепция, анализ и оценка // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 2. С. 20-28. EDN: FCFLYV.
15. Тубалец А.А. и др. Антикризисное управление как драйвер развития предприятия в условиях неопределенности // Московский экономический журнал. 2025. № 3. С. 215-228. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_3_75 EDN: НТММFC.