

На правах рукописи

ПОДЛЕВСКИХ МИХАИЛ ГЕННАДЬЕВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В
УСЛОВИЯХ СИНГУЛЯРНОСТИ**

Специальность 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2026

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)» (СПбГЭТУ «ЛЭТИ»)

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Кузьмина Светлана Николаевна
Официальные Оппоненты:	Бургонов Олег Викторович доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики таможенного дела Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала государственного казенного образовательного учреждения высшего образования «Российская таможенная академия» Кошелева Татьяна Николаевна Доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой №2 «Социально-экономических дисциплин и сервиса» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации»
Ведущая Организация:	Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»

Защита состоится «24» марта 2026 г. в 13:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <https://unecon.ru/nauka/dis-sovety/dissertaczii-predstavlennye-v-spbgeu/> ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «____» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

И.Г. Головцова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 года за №309 установлены ключевые цели развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года (сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи; реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности; технологическое лидерство и т.д.). Ключевая роль по достижению поставленных целей отводится организациям социальной сферы (культура, наука, образование и здравоохранение), как одним из институтов по систематическому воспроизводству человеческого капитала (образование, культура и здравоохранение) и обеспечивающих технологическое лидерство (образование и наука). Вместе с тем, в условиях сингулярности (состояние крайней нелинейности и непредсказуемости изменений, когда традиционные модели прогнозирования и управления теряют эффективность), начавшейся с пандемии COVID-19 в марте 2020 и получившей новый импульс развития в феврале 2022 года после введения и постепенного ужесточения санкций в отношении Российской Федерации.

Цели развития, установленные указом Президента РФ и существующие проблемы в организациях социальной сферы, ставит перед современной наукой ряд проблем, одной из которых является организация процесса управления организациями социальной сферы в условиях постоянно изменяющихся факторов внешней среды в условиях сингулярности. Одним из возможных решений является применение механизма антикризисного управления способного функционировать в условиях сингулярности за счет наличия инструментария по работе с рисками и обеспечивающего не только преодоление кризисов, за счет выявления и предупреждения рисков, лежащих в основе кризисов, но и достижение запланированных показателей за счет использования методов антикризисного менеджмента.

В рамках диссертации разрабатывается механизм антикризисного управления, способного функционировать не только в момент наступления кризиса, но и, прежде всего, выявлять потенциальные кризисы, с целью либо их предотвращения, либо снижения последствий негативных факторов, что позволит достигнуть плановых показателей деятельности организации.

Степень разработанности проблемы исследования. Управление организациями социальной сферы исследовалось в работах таких ученых, как Ансофф И., Аркин П.А., Барни Дж., Бездудная А.Г., Берталанфи Л., Будагов А.С., Вернерфельт Б., Вебер М., Гант Р., Горбашко Е.А., Головцова И.Г., Добкин, А.С., Дубовцев Ю.А., Елкин С.Е., Коттер Дж., Котлер Ф., Левин К., Минцберг Г., Песоцкая Е.В., Плешакова Е.Ю., Портер М., Тейлор Ф., Файоль А., Фирова И.П., Фримен Э., Хаммер М., Хаттен К., Чампи Д.

Понятие кризиса, его сущность, виды и причины возникновения рассматривались в работах Агаяна Г.М., Беляева С.Г., Гореликова К.А., Григоряна А.А., Женере Ж., Иванова Г.П., Кравца С.В., Кошкина В.И., Лагадека П., Вишневской О.В., Шикина Е.В. и других.

Особенности антикризисного управления в зависимости от стадий развития кризиса в организациях изучались учеными: Арсенова Е.В., Броило Е.В., Бурановой Е.А., Бургонова О.В., Зорина Д.С., Казаза А., Кована С.Е., Кумбса В.Т., Набокова А.Б., Ряховской А.Н., Сахина С., Солнцева И.В., Улубейли С.

Решению проблем, возникающих в рамках антикризисного управления, посвящены работы Грязнова С.А., Гуляевского С.Е., Дведенидовой С.А., Королева А.А., Короткова Э.М., Кована С.Е., Кошелевой Т.Н., Кунина В.А., Курматовой А.М., Манушина Д.В., Плотникова В.А., Ряховской А.Н., Сугутина А.А. и многих других.

Концептуальные основы разработки механизма антикризисного управления изучались такими учеными как Дягель О.Ю., Зуб А.Т., Кузьмин С.С. и другими.

Автором отмечается, что при всей многогранности проведенных исследований перечисленных авторов, ряд вопросов носит дискуссионный характер. Так, не получили окончательного разрешения проблемы разработки механизма антикризисного управления организации социальной сферы в условиях сингулярности. Актуальность и недостаточная разработанность указанных проблем определили цель, задачи, предмет и объект исследования в рамках настоящего диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических, методических положений и практических рекомендаций по формированию механизма антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности.

Для достижения поставленной цели в процессе выполнения работы были поставлены и решены **следующие задачи**:

1. развить научно-теоретические знания в области антикризисного управления организации социальной сферы путем обобщения и систематизации научных исследований по проблеме исследования;
 2. разработать методику диагностики внутренней и внешней сред организаций социальной сферы;
 3. разработать методику анализа и оценки рисков организаций социальной сферы и апробировать методику в условиях сингулярности;
 4. сформировать механизм антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности;
- разработать интегрированный индекс оценки результативности механизма антикризисного управления организации социальной сферы.

Объектом исследования являются организации социальной сферы, осуществляющие свою деятельность на территории Российской Федерации.

Предметом исследования являются экономико-управленческие

отношения, складывающиеся в ходе формирования механизма антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности.

Теоретической основой исследования послужили результаты анализа нормативных актов Российской Федерации; труды российских и зарубежных ученых по антикризисному управлению и антикризисным парадигмам, концепциям и методам.

Методологической основой диссертационного исследования являются общенаучные принципы и методы исследования (анализ, синтез, абстрагирование, конкретизация, сравнение, дедукция, индукция, обобщение, формализация, аналогия), специальные методы исследования: экспертные оценки, декомпозиция проблем, статистические методы обработки информации, а также графические и табличные приёмы визуализации данных.

Информационно-эмпирическая база исследования представляет собой статистическая информация Росстата, ВЦИОМ, Министерства науки и высшего образования; Министерства здравоохранения, Министерства культуры, аналитические обзоры НИУ ВШЭ и других исследовательских агентств по проблеме исследования.

Обоснованность и достоверность результатов обеспечивается за счет критического анализа автором обширной релевантной базы научной и научно-практической литературы с использованием непротиворечивых, корректных и научных теоретических и эмпирических методов относительно цели и задач исследования; за счет публикаций в научных рецензируемых журналах; за счет апробаций результатов исследования на российских и международных научно-практических конференциях.

Соответствие диссертационного исследования паспорту научной специальности. Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности — 5.2.6. Менеджмент: п. 32. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение); п. 34. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления.

Научная новизна исследования заключается в разработке механизма антикризисного управления организации социальной сферы, включающего в себя теоретические положения и практические рекомендации, направленные на достижение эффективной работы, в том числе за счет достижения плановых показателей за счет снижения негативных последствий кризисов или кризисных явлений и/или их предотвращения.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. введено в научный оборот понятие «сингулярность управленческой среды» как состояния социально-экономической системы, характеризующегося нелинейностью и непредсказуемостью изменений, что позволяет уточнить понятийный аппарат антикризисного менеджмента.

Впервые разработана теоретическая модель антикризисного управления, основанная на интеграции системного и процессного подходов и включающая взаимосвязанные стадии превентивного, реактивного и реабилитационного управления. Модель направлена на обеспечение согласованности стратегического и оперативного управления и формирование антикризисного потенциала организации;

2. разработана комплексная методика диагностики внешней и внутренней среды организаций социальной сферы, сочетающая анализ внутренней среды на основе адаптированной системы сбалансированных показателей и детализированную оценку факторов макро- и микросреды. Впервые предложена оригинальная система ранжирования факторов внешней среды с использованием коэффициента Альфа Кронбаха, что обеспечивает количественную оценку их значимости для различных организаций социальной сферы. В отличие от существующих инструментов, методика позволяет приоритизировать направления диагностики и оптимизировать ресурсные затраты, что повышает результативность принятия управленческих решений в кризисных условиях;

3. сформирована методика оценки рисков организаций социальной сферы, адаптирующая положения ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2019 к специфике организаций социальной сферы. Впервые предложена интеграция поэтапного алгоритма оценки рисков (идентификация, анализ, сравнительная оценка) с дифференцированным применением методов в зависимости от типа риска и характера организации. Отличием является обоснование выбора инструментов на основе многораундового экспертного опроса по методу Дельфи, что обеспечило высокую степень согласованности и достоверности. Научная ценность методики заключается в создании структурированного механизма управления рисками, способного повысить адаптивность и оперативность реагирования организаций социальной сферы в условиях сингулярности;

4. разработан и апробирован механизм антикризисного управления организациями социальной сферы, включающий систему принципов, модель, методы и алгоритм, учитывающий тип организации (образование, здравоохранение, культура, наука). В отличие от существующих подходов, механизм базируется на дифференцированных методиках диагностики и оценки рисков, что обеспечивает его адаптивность и практическую применимость. Предложенный механизм дополняет методологические основы антикризисного управления, предлагая целостный подход, минимизирующий субъективность управленческих решений и повышающий результативность управления;

5. разработан интегрированный индекс оценки результативности антикризисного управления, основанный на сочетании объективных и субъективных показателей, сгруппированных по направлениям системы сбалансированных показателей. В отличие от существующих оценочных инструментов, предложенный индекс обеспечивает многокритериальность,

адаптивность и сопоставимость оценок благодаря введению стандартизированной пятибалльной шкалы. Применение индекса позволяет не только оценивать текущее состояние организации, но и формировать стратегию антикризисного управления на основе объективных данных.

Теоретическая значимость исследования представлена развитием научных положений в области антикризисного управления за счет уточнения научно-теоретического содержания и систематизации последовательности реализации этапов антикризисного управления (превентивного, реактивного и реабилитационного). Представленная автором модель антикризисного управления позволяет расширить научное знание о причинно-следственных связях данного явления, обоснованно применять соответствующие инструменты и методы антикризисного управления.

Практическая значимость исследования выражается в наличии сформированных методических и практических рекомендаций по разработке и реализации механизма антикризисного управления организаций социальных сфер (наука, образование, культура и здравоохранение). Разработанный интегрированный показатель оценки результативности антикризисного управления по областям системы управления и сформирована шкала оценки результативности, позволяющая произвести интерпретацию полученных результатов.

Апробация результатов работы. Результаты, полученные в ходе работы, были представлены и одобрены на научно-практических конференциях, в том числе: всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы менеджмента» (Санкт-Петербург, ЛЭТИ, 2021, 2022, 2023); всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Актуальные аспекты модернизации российской экономики» (Санкт-Петербург, ЛЭТИ, 2020, 2021, 2022, 2023); международная научно-практическая конференция преподавателей и аспирантов «Экономические и управленческие технологии 21 века: теория и практика подготовка кадров» (Санкт-Петербург, СПбГУПТиД, 2020); международная научно-практическая конференция «современное образование: содержание, технологии, качество» (Санкт-Петербург, СПбЭТУ, 2021); международная научно-практическая конференция молодых ученых «Научные исследования современных проблем развития России: междисциплинарные исследования как драйвер трансформации науки» (Санкт-Петербург, СПбЭУ, 2022); международная конференция «Управление бизнесом в цифровые экономики» (Санкт-Петербург, СПбГУ, 2023); международная научно-практическая конференция «Маркетинговые модели, практики и тренды: вызовы и перспективы региона Большой Евразии» (Санкт-Петербург, СПбЭУ, 2023).

Отдельные результаты исследования, а именно: методика реактивного управления организаций социальной сферы включающая в себя

комплексный подход к оценке и управлению рисками — внедрены в деятельность организации.

Публикация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 16 научных публикациях общим объемом 7,12 п.л. (вклад автора – 5,14 п.л.), в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ: 6 статей, общим объемом 4,57 п.л. (вклад автора – 3,33 п.л.).

Структура диссертации. Объем исследования составляет 180 страницы и включает в себя введение, 3 главы, заключение, список литературы из 196 наименований. Диссертационная работа содержит 59 таблиц, 11 рисунков.

Введение посвящено обоснованию выбора темы исследования, ее актуальности, степени научной разработанности, формулированию цели и задач, объекта и предмета исследования, отражению научной новизны и теоретико-практической ценности работы.

В первой главе исследованы теоретические подходы к управлению организацией социальной сферы, теоретические аспекты антикризисного управления (понятие кризиса и его природа возникновения, стадии антикризисного управления и применяемые стратегии в рамках антикризисного управления) и проанализировано состояние организаций социальной сферы (наука, образование, культура и здравоохранение), а также выявлены общие проблемы. Во второй главе разработан механизм антикризисного управления организаций социальной сферы, включающий в себя: превентивное, реактивное и реабилитационное управление, а также методики диагностики и анализа и оценки рисков организации. В третьей главе представлена авторская методика оценки результативности реализации антикризисных мер представляющая собой единую систему критериев, сгруппированных по направлениям управления. Представлена апробация механизма антикризисного управления на примере организации социальной сферы (СПБГЭТУ «ЛЭТИ»).

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫДВИГАЕМЫЕ ДЛЯ ПУБЛИЧНОЙ ЗАЩИТЫ

1. Введено в научный оборот понятие «сингулярность управленческой среды» как состояния социально-экономической системы, характеризующегося нелинейностью и непредсказуемостью изменений, что позволяет уточнить понятийный аппарат антикризисного менеджмента. Впервые разработана теоретическая модель антикризисного управления, основанная на интеграции системного и процессного подходов и включающая взаимосвязанные стадии превентивного, реактивного и реабилитационного управления. Модель направлена на обеспечение согласованности стратегического и

оперативного управления и формирование антикризисного потенциала организации.

В рамках исследования антикризисное управление рассматривается как непрерывный процесс, интегрированный в общую систему корпоративного менеджмента, обеспечивающий устойчивость организаций социальной сферы не только в момент возникновения кризиса, но и в докризисной фазе - посредством диагностики, прогнозирования и превентивного реагирования.

Авторская позиция состоит в том, что представленные положения позволяют впервые сформировать понятие «сингулярность управленческой среды», под которой понимается состояние социально-экономической системы, характеризующееся крайней нелинейностью, непредсказуемостью и высокой скоростью трансформаций, при которых традиционные модели прогнозирования и управления теряют эффективность, что требует внедрения адаптивных и гибких управленческих инструментов.

Введённое определение позволяет уточнить понятие «антикризисное управление организаций социальной сферы в условиях сингулярности» подразумевающую управленческую деятельность, направленную на обеспечение устойчивого функционирования и развития организаций социальной сферы в условиях высокой неопределённости за счёт интеграции превентивных, реактивных и реабилитационных методов, основанных на системном использовании внутренних ресурсов и непрерывной диагностике внешней и внутренней среды.

В условиях сингулярности управленческой среды обусловлена необходимость разработки модели антикризисного управления, которая аккумулирует действия совокупности взаимосвязанных инструментов различных стратегий антикризисного управления, вовлекаемых организацией для консенсуального решения между участниками отношений существующих разногласий.

В основе авторской модели антикризисного управления лежат три этапа антикризисного управления: превентивное управление, реактивное управление и реабилитационное управление, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Стадии модели антикризисного управления

Вид управления	Стадия	Содержание стадии	Ожидаемый результат
Превентивное/ реактивное управление	Диагностика внешней и внутренней сред	Проведение анализа состояния внутренней среды по ключевым направлениям деятельности и анализ трендов внешней среды	Выявлены ключевые аспекты внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность организации
Превентивное/ реактивное управление	Оценка рисков	Руководство осуществляет анализ рисков и проводит сравнительную оценку последствий рисков	Отнесение риска к определенной группе (низший, средний и высший)
Превентивное/ реактивное управление	Разработка превентивных мер	Формирование профилактических мероприятий	Мероприятия позволили предотвратить возникновение кризисной ситуации
Превентивное/ реактивное управление	Реализация антикризисной программы	Исполнение антикризисного плана, включающего в себя оборонительную и наступательную стратегию	Негативные последствия кризиса сведены к минимуму, организация продолжает свое существование
Реабилитационно е управление	Оценка результативности	Осуществление оценки достигнутых результатов	Представление адекватной информации о результативности проведенных мероприятий
Реабилитационно е управление	Коррекция	Внесение изменений в существующие процессы с целью недопущение повторения ситуаций	Внесенные изменения позволили избежать повторного возникновения кризиса или лучше подготовить организацию к кризису

В авторской модели антикризисное управление направлено на сохранение устойчивости организации социальной сферы за счет обеспечения устойчивости внутреннего и внешнего потенциала, при условии сонаправленности действий стратегического и оперативного менеджмента.

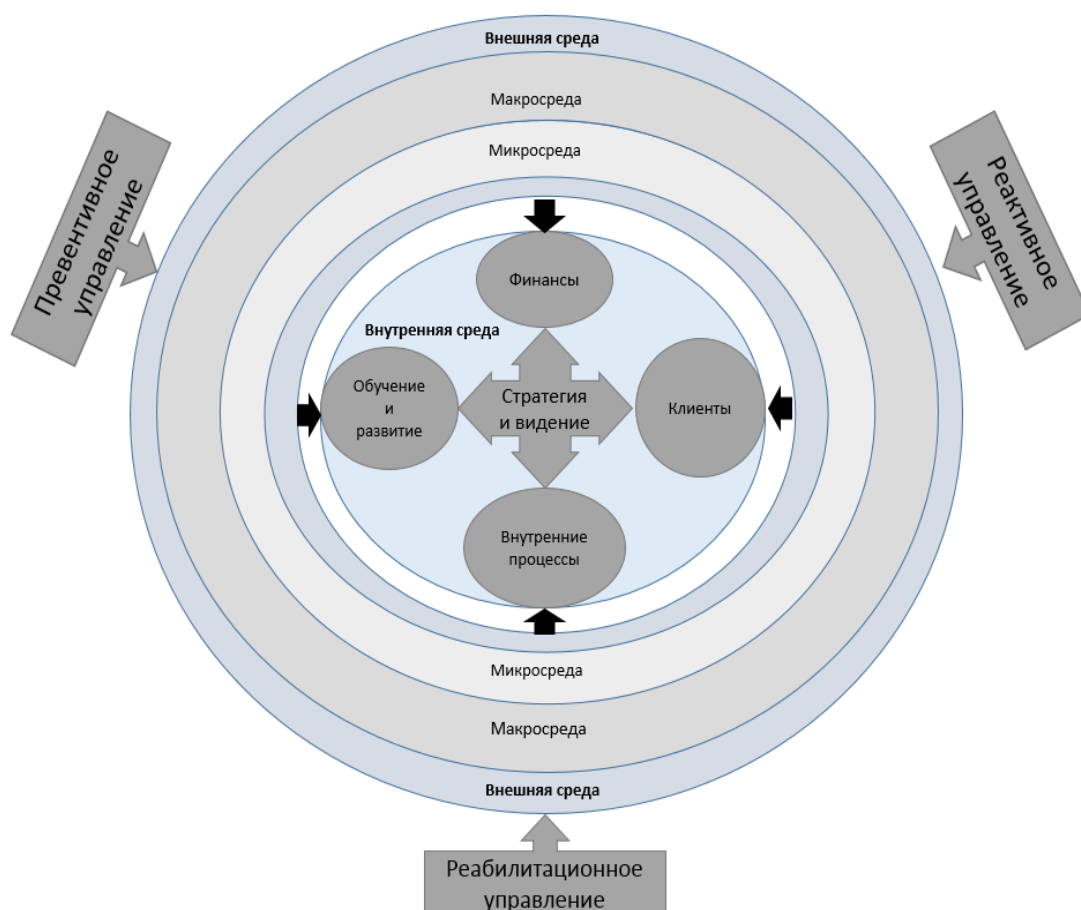


Рисунок 1 – Теоретическая модель антикризисного управления организаций социальной сферы

2. Разработана комплексная методика диагностики внешней и внутренней среды организаций социальной сферы, сочетающая анализ внутренней среды на основе адаптированной системы сбалансированных показателей и детализированную оценку факторов макро- и микросреды. Впервые предложена оригинальная система ранжирования факторов внешней среды с использованием коэффициента Альфа Кронбаха, что обеспечивает количественную оценку их значимости для различных организаций социальной сферы. В отличие от существующих инструментов, методика позволяет приоритизировать направления диагностики и оптимизировать ресурсные затраты, что повышает результативность принятия управленческих решений в кризисных условиях.

Ключевая роль в ходе выявления и своевременной обработке рисков, которые могут привести к возникновению кризисов, отводится их распознаванию.

Объектом антикризисной диагностики может выступать как вся организация, так и любой её направление деятельности или протекающие процессы. Главной целью диагностики является оценка существующих условий деятельности организации социальной сферы и выявление возможностей её развития для удовлетворения потребностей

заинтересованных сторон.

В основе диагностики организаций социальной сферы лежат следующие принципы:

1. комплексность. Диагностику следует проводить в целях установления результативности управленческих решений;

2. упорядоченность. Соблюдение последовательности этапов проведения диагностики;

3. независимость. Ценность результатов диагностики будет в случае независимости экспертов от объекта исследования;

4. периодичность. Проведение диагностики систематически;

5. гибкость и адаптивность. Своевременная реакция на изменения внешней и внутренней среды;

6. компетентность. Исполнитель должен обладать необходимым набором знаний и компетенций в той сфере, в которой проводит диагностику.

В ходе применения теоретических методов исследования (анализ и синтез) была составлена таблица 2, отражающая ключевые направления оценки внутренней среды организации социальной сферы, базирующейся на системе сбалансированных показателей.

Таблица 2 – Направления диагностики внутренней среды организации

Направление диагностики	Расшифровка области
Финансовые ресурсы	Анализ доходов, расходов и финансовой устойчивости для обеспечения стабильной работы и развития
Клиенты	Анализ мнений заинтересованных сторон о деятельности организации
Внутренние процессы	Оценка результативности ключевых процессов организации
Обучение и развитие	Проверка квалификации, численности и мотивации работников

Помимо необходимости осуществления диагностики внутренней среды руководству организации следует проводить анализ состояния внешней среды. Предложено осуществлять диагностику по двум укрупненным направлениям: макросреда и микросреда. Направления, области, а также их расшифровка представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Направления и области диагностики внешней среды организации

Направление диагностики	Расшифровка направления	Область диагностик и	Расшифровка области
Макросреда	Анализ внешних факторов, которые косвенно влияют на организацию, но не поддаются контролю.	Политические факторы	Анализ государственной политики, законодательства и регуляторной среды, влияющих на условия работы организации (налоги, лицензии, санкции).
		Социальные факторы	Изучение демографических изменений, культурных норм и потребительских предпочтений, определяющих спрос на товары/услуги.

Окончание таблицы 3

		Экономические факторы	Оценка макроэкономических показателей (инфляция, курс валют, уровень безработицы), влияющих на финансовую устойчивость бизнеса.
		Технологические факторы	Мониторинг инноваций и цифровизации, создающих новые возможности или угрозы для бизнес-модели организации.
Микросреда	Диагностика непосредственного окружения (клиенты, конкуренты, поставщики, партнёры), с которым организация активно взаимодействует и может частично управлять этими связями	Потребители	Анализ потребностей, поведения и лояльности целевой аудитории для адаптации продукта и повышения удовлетворенности.
		Конкуренты	Изучение стратегий, сильных и слабых сторон рыночных игроков для выявления конкурентных преимуществ.
		Поставщики и партнеры	Оценка надежности, условий сотрудничества и взаимовыгодности цепочек поставок.
		Контролирующие органы	Мониторинг требований регуляторов и соответствия деятельности организации законодательным нормам.

Принимая во внимание, что внешние факторы макросреды и микросреды имеют разную степень влияния на организацию и требуют выборочного внимания, автором произведена экспертная оценка значимости факторов внешней среды. Оценка согласованности мнений экспертов проверялась с помощью коэффициента Альфа Кронбаха.

По результатам проведенной оценки составлена сводная таблица 4 оценок значимости факторов внешней среды для организаций социальной сферы (наука, образования, культура и здравоохранение).

Таблица 4 – Уровни значимости факторов внешней среды для организаций социальных сфер

Направление диагностики	Область диагностики	на ука	здравоохранение	образование	культура
Макросреда	Политические факторы	2	1	1	1
	Социальные факторы	2	3	4	4
	Экономические факторы	2	2	2	2
	Технологические факторы	4	2	3	3
Микросреда	Потребители	4	3	5	3
	Конкуренты	2	2	3	2
	Поставщики и партнеры	3	3	3	2
	Контролирующие органы	3	5	5	3

В таблице 5 представлена интерпретация результатов оценки значимости факторов внешней среды.

Таблица 5 – Интерпретация результатов оценки

Уровень значимости	Результат оценки	Расшифровка значения
1	[1-1,9]	Фактор почти не влияет на деятельность организации, не требует адаптации или диагностики
2	(1,9-2,9]	Влияние незначительно, изменения происходят редко и не оказывают серьёзного воздействия
3	(2,9-3,9]	Фактор периодически влияет на организацию, требует внимания, но не является критичным
4	(3,9-4,5]	Существенное влияние, требующее регулярного анализа и адаптации стратегии
5	(4,5-5]	Ключевой фактор, напрямую определяющий успех или риски для организации, требует постоянного контроля и оперативных решений

Авторское распределение уровней значимости факторов внешней среды на деятельность организации позволит руководителям осуществлять диагностику приоритетных для себя направлений в условиях ограниченных ресурсов на проведение диагностику.

3. Сформирована методика оценки рисков организаций социальной сферы, адаптирующая положения ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2019 к специфике организаций социальной сферы. Впервые предложена интеграция поэтапного алгоритма оценки рисков (идентификация, анализ, сравнительная оценка) с дифференцированным применением методов в зависимости от типа риска и характера организации. Отличием является обоснование выбора инструментов на основе многораундового экспертного опроса по методу Дельфи, что обеспечило высокую степень согласованности и достоверности. Научная ценность методики заключается в создании структурированного механизма управления рисками, способного повысить адаптивность и оперативность реагирования организаций социальной сферы в условиях сингулярности.

Специфика антикризисного управления заключается в необходимости анализа и принятия управленческих решений на фоне дефицита временных и финансовых ресурсов и необходимости внедрения решения в сжатые сроки в целях недопущения отклонения от заданных целей в случае кризиса, и адаптации процессов организации на ранних этапах проявления кризиса.

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2019 выделены три группы риска по степени их влияния на деятельность организаций социальной сферы (таблица 6).

Для обоснования использования того или иного метода оценки риска, учитывающего природу возникновения риска (внешний или внутренний) и этап оценки риска (идентификация или анализ) произведена экспертная оценка применимости методов. Согласованность и достоверность выставленных оценок обоснована за счет экспертной валидации методом Дельфи. В таблице 7 представлены результаты проведенного анализа.

Организация	Этап оценки риска	Внутренние				Внешние							
						Макросреда				Микросреда			
		Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие	Политические	Социальные	Экономические	Технологические	Потребители	Конкуренты	Поставщики и партнеры	Контролирующие органы
Образование	Идентификация	M4	M4	M4	M4	M1, M4	M1, M4	M1, M4	M1, M4	M1, M4	M1, M4	M1, M4	M1, M4
	Анализ	M10	M10	M10	M10	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M10	M10	M10								
Наука	Идентификация	M4	M4	M4	M4	M4, M5	M4, M5	M4, M5	M4, M5	M4, M5	M4, M5	M4, M5	M4, M5
	Анализ	M7	M7	M7	M7	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M7	M7	M7								
Культура	Идентификация	M4	M4	M4	M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4
	Анализ	M10	M10	M10	M10	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M10	M10	M10								
Здравоохранение	Идентификация	M4	M4	M4	M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4	M2, M4
	Анализ	M8	M8	M8	M8	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M8	M8	M8								

Алгоритм оценки рисков организаций социальной сферы представлен на рисунке 2.

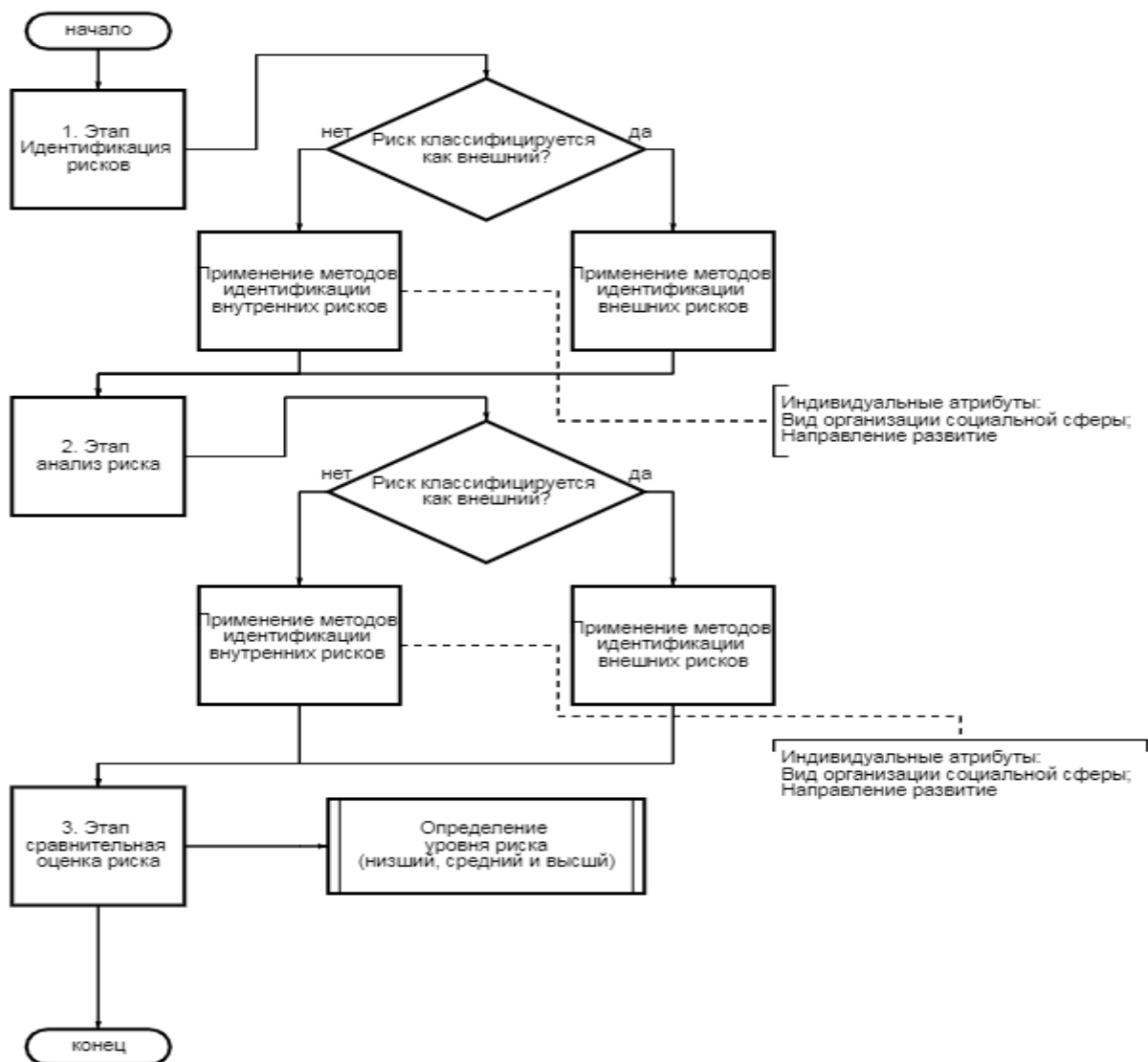


Рисунок 2 – Алгоритм оценки рисков организаций социальной сферы

4. Разработан и апробирован механизм антикризисного управления организациями социальной сферы, включающий систему принципов, модель, методы и алгоритм, учитывающий тип организации (образование, здравоохранение, культура, наука). В отличие от существующих подходов, механизм базируется на дифференцированных методиках диагностики и оценки рисков, что обеспечивает его адаптивность и практическую применимость. Предложенный механизм дополняет методологические основы антикризисного управления, предлагая целостный подход, минимизирующий субъективность управленческих решений и повышающий результативность управления

Под механизмом антикризисного управления организации социальной сферы подразумевается совокупность взаимосвязанных рычагов и средств воздействия на причины кризиса, обеспечивающих качественные и

количественные изменения параметров организаций социальной сферы, устраняя или предотвращая неблагоприятные явления.

Механизм антикризисного управления организаций социальной сферы опирается на следующие положения:

- кризис можно прогнозировать и проводить мероприятия к подготовке к нему;
- кризисом можно управлять;
- кризис может являться отправной точкой к развитию организации.

Ключевые особенности формирования механизма антикризисного управления организации социальной сферы выражаются в:

1. двойная ответственность (экономическая эффективность и социальные последствия);
2. приоритет континуальности услуг (недопустимость перерывов в оказании);
3. публичность решений (вовлечение стейкхолдеров);
4. ограниченность рыночных инструментов (особенности финансирования);
5. многопрофильность деятельности (баланс между деятельностью, утвержденной уставом организации и коммерческими проектами);
6. государственное регулирование (ограниченность в принятии самостоятельных финансовых решений).

У авторского механизма антикризисного управления две ключевые цели:

- сохранение жизнедеятельности организации (преобладают инструменты реактивного воздействия, так как кризис уже произошел, и организация выполняет комплекс мер по снижению негативных последствий кризиса);
- развитие организации (преобладают инструменты превентивного воздействия).

Для достижения поставленных целей механизм антикризисного управления, решает следующие задачи:

1. своевременно выявлять кризисы и устанавливать причины их возникновения (данная задача решается в рамках превентивного управления);
2. воздействовать на внутренние процессы организации (выполняется в рамках реактивного управления);
3. оценивать результативность действий (осуществляется в рамках реабилитационного управления).

Механизм антикризисного управления базируется на принципах, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Принципы механизма антикризисного управления организации социальной сферы

Наименование принципа	Расшифровка принципа
Превентивность	Чем раньше будут включены антикризисные механизмы, тем быстрее организация восстановит равновесие
Постоянная готовность к реагированию	На любом этапе кризиса руководство должны быть готовы к тому, что равновесие в организации может быть нарушено.
Системность	Все управленческие решения должны быть достаточно гибкими, а руководство готово быстро реагировать на меняющиеся условия внешней и внутренней среды организации.
Комплексность решений	Решения должны быть связаны с другими решениями в организации, не должно быть перекоса в сторону одного направления.
Адекватность	Применение антикризисных механизмов и сопутствующие затраты должны быть адекватны уровню угрозы.
Альтернативные действия	Перед каждым антикризисным решением рассматривают все альтернативы, взвешивают их плюсы и минусы, оценивают затраты и эффективность. Потом выбирается оптимальное решение
Приоритет внутренних ресурсов	При антикризисном управлении организация рассчитывает только на внутренние ресурсы

Авторское видение целей механизма антикризисного управления приводит к необходимости характеристики инструментов данного механизма. В рамках механизма таковыми являются: диагностика внешней и внутренней среды; программа антикризисного воздействия и оценка результативности проведенных мероприятий. Их взаимодействие объединяется механизмом антикризисного управления в виде последовательно сменяющих друг друга средств управленческого воздействия, который интегрирует системный подход (через взаимосвязь этапов), процессный (алгоритмизация действий) и ситуационный (адаптивность к типу кризиса). Механизм антикризисного управления организаций социальной сферы в новой реальности представлен на рисунке 3.

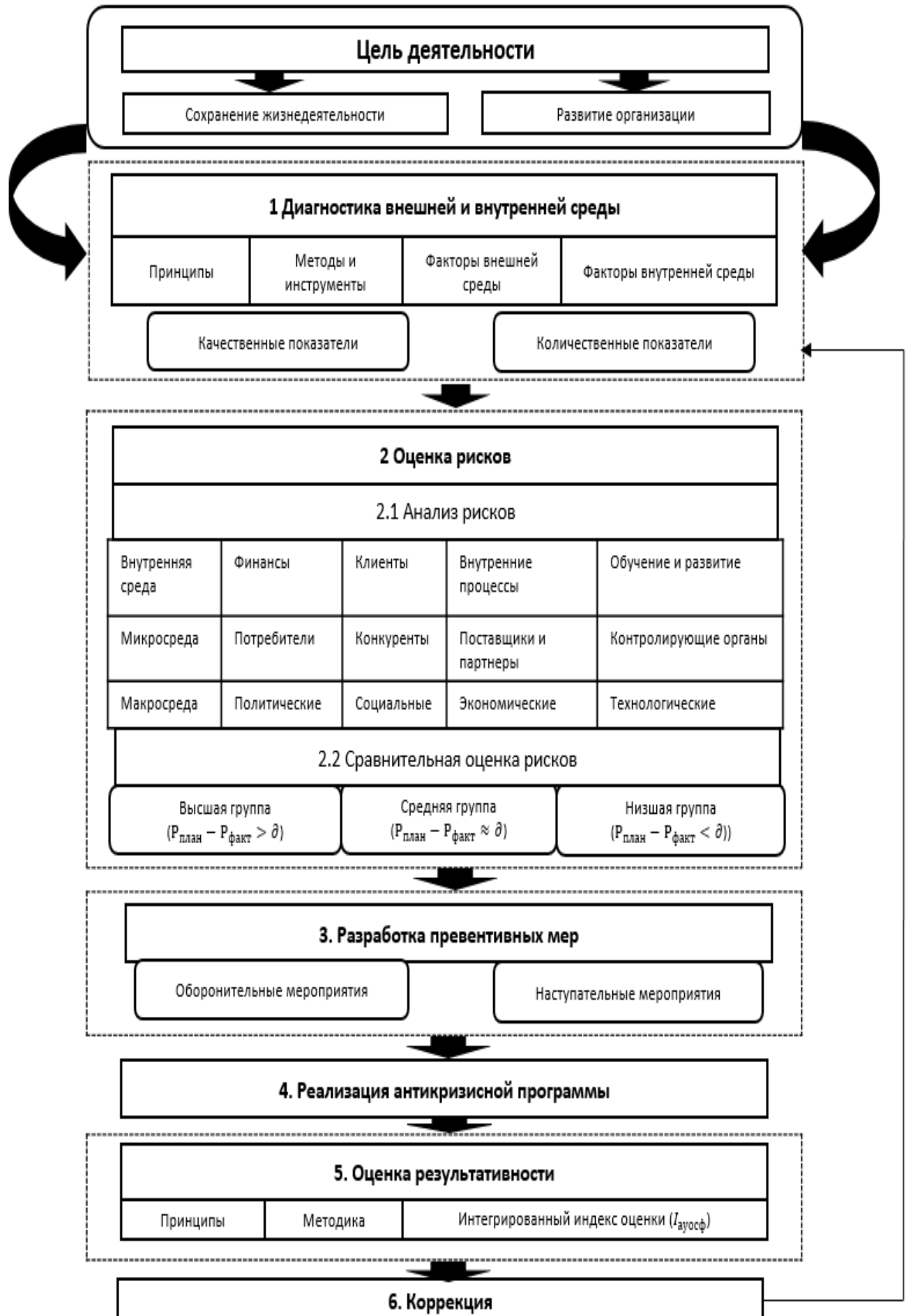


Рисунок 3 – Структурно-логическая схема механизма антикризисного управления организаций социальной сферы

Авторский механизм антикризисного управления учитывает разную природу возникновения кризисов: объективные (независящие от действия руководства, присущи в основном факторам внешней среды) и субъективные (находящиеся под прямым влиянием руководства, присущи в основном факторам внутренней среды).

5. Разработан интегрированный индекс оценки результативности антикризисного управления, основанный на сочетании объективных и субъективных показателей, сгруппированных по направлениям системы сбалансированных показателей. В отличие от существующих оценочных инструментов, предложенный индекс обеспечивает многокритериальность, адаптивность и сопоставимость оценок благодаря введению стандартизированной пятибалльной шкалы. Применение индекса позволяет не только оценивать текущее состояние организации, но и формировать стратегию антикризисного управления на основе объективных данных.

Для анализа результативности механизма антикризисного управления организацией социальной сферы разработан интегрированный индекс оценки результативности ($I_{\text{ауосф}}$) и методика его расчёта.

Интегрированный индекс результативности механизма антикризисного управления включает в себя: объективные составляющие (финансы; клиенты; внутренние процессы; обучение и развитие) и субъективные составляющие (весовые коэффициенты направлений и показателей деятельности).

Для выведения субъективной составляющей интегрированного индекса оценки результативности использовался метод TOPSIS, в связи с его высокой результативностью для многокритериального анализа и возможностью определения весов направлений и показателей оценки результативности управления. Для упрощения представления информации автором использованы следующие сокращения: СФ1- образование; СФ2- наука; СФ3- культура; СФ4-здоровоохранение. Веса значимости представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Веса значимости направлений оценки результативности антикризисного управления

Направления оценки, Н	Вес значимости направления				Показатели оценки	Вес значимости показателя			
	СФ1	СФ2	СФ3	СФ4		СФ1	СФ2	СФ3	СФ4
Финансы, Н ₁	0,237	0,216	0,249	0,243	Н ₁ Р ₁	0,243	0,273	0,192	0,239
					Н ₁ Р ₂	0,251	0,189	0,239	0,248
					Н ₁ Р ₃	0,301	0,228	0,259	0,330
					Н ₁ Р ₄	0,205	0,310	0,310	0,183
					Сумма	1,000	1,000	1,000	1,000
Клиенты, Н ₂	0,183	0,301	0,249	0,252	Н ₂ Р ₁	0,257	0,260	0,249	0,256
					Н ₂ Р ₂	0,231	0,241	0,206	0,274
					Н ₂ Р ₃	0,331	0,266	0,162	0,167
					Н ₂ Р ₄	0,180	0,233	0,383	0,303
					Сумма	1,000	1,000	1,000	1,000
Внутренние процессы, Н ₃	0,330	0,231	0,227	0,238	Н ₃ Р ₁	0,249	0,253	0,331	0,310
					Н ₃ Р ₂	0,372	0,270	0,180	0,189
					Н ₃ Р ₃	0,147	0,232	0,231	0,228
					Н ₃ Р ₄	0,232	0,245	0,257	0,273
					Сумма	1,000	1,000	1,000	1,000
Обучение и развитие, Н ₄	0,249	0,253	0,275	0,268	Н ₄ Р ₁	0,264	0,243	0,251	0,210
					Н ₄ Р ₂	0,236	0,302	0,235	0,261
					Н ₄ Р ₃	0,284	0,254	0,268	0,313
					Н ₄ Р ₄	0,216	0,201	0,245	0,216
					Сумма	1,000	1,000	1,000	1,000
Сумма	1,000	1,000	1,000	1,000	-	-	-	-	-

Интегрированный индекс оценки результативности антикризисного управления рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{\text{ауосф}} = \sum_{i=1}^n V_i * K_i \quad (1)$$

Где:

$I_{\text{ауосф}}$ - интегрированный индекс оценки результативности антикризисного управления;

K_i - итоговое значение направления;

V_i - вес значимости направления, определенный в соответствии с табл. в зависимости от типа организации;

n - количество выделенных направлений.

Для наглядного представления полученных результатов оценки результативности антикризисного управления информация представляется в табличном виде, которая представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Результативность антикризисного управления организаций социальной сферы

Направление	1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень	5 уровень
Финансы	(1-1,5]	(1,5-2,5]	(2,5-3,5]	(3,5-4,5]	(4,5-5]
Клиенты	(1-1,5]	(1,5-2,5]	(2,5-3,5]	(3,5-4,5]	(4,5-5]
Внутренние процессы	(1-1,5]	(1,5-2,5]	(2,5-3,5]	(3,5-4,5]	(4,5-5]
Обучение и развитие	(1-1,5]	(1,5-2,5]	(2,5-3,5]	(3,5-4,5]	(4,5-5]
Интегрированный индекс оценки результативности антикризисного управления	(1-1,5]	(1,5-2,5]	(2,5-3,5]	(3,5-4,5]	(4,5-5]

Для интерпретации полученных результатов оценки разработана таблица 11.

Таблица 11 – Интерпретация результатов оценки

Уровень	Результат оценки	Интерпретация результата
Уровень 1	(1-1,5]	В работе с потребителями наблюдается массовый отток заинтересованных сторон и отсутствие системы обратной связи. Финансовая система характеризуется хроническим дефицитом бюджета, неконтролируемыми расходами и отсутствием резервных фондов. Внутренние процессы носят хаотичный характер с частыми сбоями в оказании услуг. Обучение персонала осуществляется бессистемно, что приводит к высокой текучести кадров.
Уровень 2	(1,5-2,5]	Взаимодействие с потребителями включает эпизодические опросы и попытки удержания ключевых заинтересованных сторон. Финансовая система приобретает базовые элементы контроля, создаются минимальные резервы. Внутренние процессы частично стандартизируются, особенно в критически важных услугах. Обучение персонала осуществляется через разовые тренинги, начинает формироваться кадровый резерв.
Уровень 3	(2,5-3,5]	Регулярный мониторинг удовлетворенности потребителей и система работы с жалобами позволяют сохранять лояльность. Финансовая система включает сбалансированный бюджет. Внутренние процессы регламентированы, внедрена система внутреннего аудита. Развиваются ключевые компетенции у работников.
Уровень 4	(3,5-4,5]	Работа с потребителями включает проактивное выявление потребностей и персонализированные услуги. Все процессы оптимизированы с использованием принципов непрерывного улучшения.
Уровень 5	(4,5-5]	Потребители становятся партнерами в разработке услуг. Финансовая система включает мультивалютные резервы и стратегические инвестиции. Гибкие адаптивные процессы обеспечивают высокое качество услуг. Культура непрерывного обучения и система поддержки инициатив создают условия для инноваций.

Методика оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы представлена на рисунке 4.

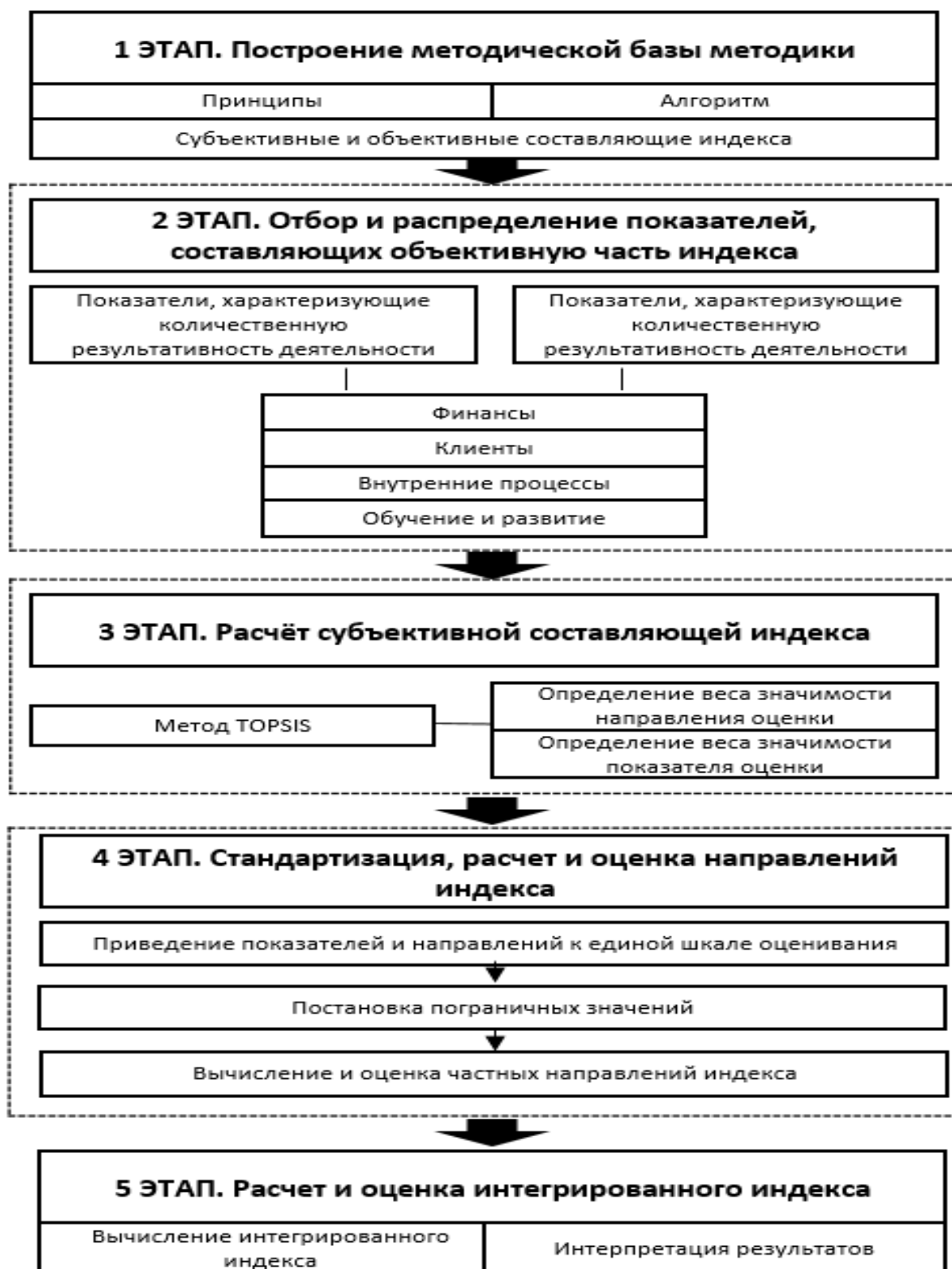


Рисунок 4 – Методика оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное диссертационное исследование позволило сформулировать теоретические и практико-прикладные выводы и

рекомендации:

Введенное понятие «сингулярность управленческой среды» и уточненное понятие «антикризисное управление организаций социальной сферы в условиях сингулярности» развивают научно-теоретические знания в области антикризисного управления организаций за счет переноса понятия сингулярности из философского дискурса в управленческий контекст. Разработанная модель антикризисного управления позволяет гибко адаптировать инструментарий управления в зависимости от типа и стадии кризиса.

Комплексная методика диагностики внутренней и внешней среды, основанная на адаптированной системе сбалансированных показателей и оригинальной системе ранжирования факторов с использованием коэффициента Альфа Кронбаха, обеспечивает релевантную и структурированную оценку ключевых направлений деятельности. Учет дифференцированной значимости факторов для организаций различных социальных сфер позволяет оптимизировать ресурсы и повысить обоснованность управленческих решений.

Методика оценки рисков, адаптированная к специфике организаций социальной сферы на основе ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2019 и валидированная методом Дельфи, предоставляет алгоритм идентификации, анализа и сравнительной оценки рисков. Дифференциация методов в зависимости от типа риска и этапа оценки повышает оперативность и адаптивность системы управления рисками в условиях кризиса.

Сформированный механизм антикризисного управления, включающий систему принципов, модель, методы и алгоритмы, учитывающие тип организации, обеспечивает целостный и циклический подход к управлению, что позволяет не только преодолевать кризисы, но и использовать их как возможности для организационного развития.

Интегрированный индекс оценки результативности антикризисного управления, основанный на сочетании объективных и субъективных показателей и стандартизированной пятибалльной шкале, предоставляет универсальный инструмент для многокритериальной оценки. Его применение позволяет не только диагностировать текущее состояние организации, но и формировать стратегию антикризисного управления на основе объективных данных.

Практическая значимость исследования подтверждается наличием апробированных методических рекомендаций и инструментов, применимых в организациях социальной сферы. Внедрение разработанного механизма и методик способствует повышению результативности управления в условиях сингулярности.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Подлевских, М.Г. Структурно-логическая схема механизма антикризисного управления организациями социальной сферы / М.Г.

Подлевских // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. - №6 (62) – С. 934-940. – 0,81 п.л.

2. Подлевских, М.Г. Разработка модели антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности / М.Г. Подлевских, С.Н. Кузьмина // Вестник академии знаний. – 2025. - №6 (11) – С. 1024-1028. – 0,61 п.л./ 0,41 п.л.

3. Подлевских, М.Г. Методика оценки результативности антикризисного управления организациями социальной сферы на основе интегрированного индекса результативности / М.Г. Подлевских // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. - №10 (163) – С. 48-58. – 0,73 п.л.

4. Подлевских, М. Г. Диагностика маркетинговой среды в образовательных учреждениях высшего образования / М.Г. Подлевских, Т.Д. Маслова // Петербургский экономический журнал. – 2023. –№3 – С. 12-25. – 0,93 п.л./ 0,62 п.л.

5. Подлевских, М.Г. Критерии оценки результативности и эффективности высшего образовательного учреждения в условиях цифровой трансформации / М.В. Медведева, М.Г. Подлевских, В.П. Семенов // Петербургский экономический журнал. – 2022. – №1-2.– С. 140-149. – 0,68 п.л./ 0,23 п.л.

6. Подлевских, М.Г. Рынок образовательных услуг высшего образования: современное состояние и тенденции развития / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Инновации. – 2021. – № 8 (274) – С. 79-87. – 0,80 п.л./ 0,54 п.л.

7. Подлевских, М.Г. Вовлеченность заинтересованных лиц в фиджитал образовательной среде, реализуемой в университетах Евразийского пространства / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Маркетинговые модели, практики и тренды: вызовы и перспективы региона Большой Евразии: сборник материалов 1-й Евразийской конференции по маркетингу 01–02 декабря 2023, г. Санкт-Петербург. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 367-375. – 0,45 п.л./ 0,3 п.л.

8. Подлевских, М.Г. Рациональное сочетание онлайн и оффлайн форматов обучения / М.Г. Подлевских // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник материалов шестой международной конференции «Управление бизнесом в цифровой экономике», 23–24 марта 2023, г. Санкт-Петербург. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2023. – С. 642-646. – 0,31 п.л.

9. Подлевских, М.Г. Маркетинговое управление в образовательных учреждениях высшего образования / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских// Материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых 20 апреля 2023, г. Санкт-Петербург. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина),

2023. – С. 180-182. – 0,19 п.л./ 0,13 п.л.

10. Подлевских, М.Г. Маркетинговый комплекс в образовательных учреждениях высшего образования / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Материалы Афанасьевских чтений. – 2023. – № 1 (43). – С. 91-94. – 0,42 п.л./ 0,28 п.л.

11. Подлевских, М.Г. Пандемия COVID-19: финансовые последствия для образовательных организаций высшего образования / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Научные исследования современных проблем развития России: Цифровая трансформация экономики: материалы международной научно-практической конференции молодых ученых: в 3-х частях, Санкт-Петербург, 17 февраля 2022 года. Том часть 2. – Санкт-Петербург: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», 2022. – С. 307-311. – 0,21 п.л. / 0,14 п.л.

12. Подлевских, М.Г. Профиль потребителя образовательных услуг высших учебных заведений / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских// Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых 21 апреля 2022, г. Санкт-Петербург. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), 2022. – С. 288-294. – 0,23 п.л./ 0,15 п.л.

13. Подлевских, М.Г. Исследование факторов, влияющих на развитие дистанционных технологий в учреждениях высшего образования / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Современное образование: содержание, технологии, качество. – 2021. – Т. 1. – С. 274-276. – 0,2 п.л./ 0,14 п.л.

14. Подлевских, М.Г. Образование в цифровой экономике / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых 22 декабря 2021, г. Санкт-Петербург. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), 2021. – С. 275-280. – 0,25 п.л./ 0,16 п.л.

15. Подлевских, М.Г. Экономические последствия дистанционного обучения для домашних хозяйств / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Цифровизация образования: теоретические и прикладные исследования современной науки: материалы XXVII Всероссийской научно-практической конференции, 22 января 2021, г. Ростов-на-Дону. – Ростов-на-Дону: изд-во ООО «Издательство ВВМ», 2021. – С. 273-277. – 0,23 п.л./ 0,15 п.л.

16. Подлевских, М.Г. Эффективность высшего образования, ориентированного на обучающегося в условиях цифровой трансформации / Т.Д. Маслова, М.Г. Подлевских // Современные проблемы менеджмента: материалы XV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых 22 апреля 2021, г. Санкт-Петербург. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), 2021. – С. 275-278. – 0,26 п.л./ 0,18 п.л.