

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет
«ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)»

На правах рукописи

ПОДЛЕВСКИХ МИХАИЛ ГЕННАДЬЕВИЧ

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

Специальность 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Кузьмина Светлана Николаевна

Санкт-Петербург

2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.....	12
1.1 Генезис теоретических подходов к управлению организациями социальной сферы.....	12
1.2 Научно-теоретические аспекты антикризисного управления организациями социальной сферы.....	24
1.3 Анализ современного состояния и выявление проблем организаций социальной сферы в условиях сингулярности.....	36
ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1.....	54
2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В УСЛОВИЯХ СИНГУЛЯРНОСТИ	56
2.1 Концептуальные основы механизма антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности.....	56
2.2 Методы антикризисного управления организациями социальной сферы	65
2.3 Диагностика внешней и внутренней среды организаций социальной сферы в контексте антикризисного управления.....	75
2.4 Оценка рисков организаций социальной сферы в условиях сингулярности 87	
ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 2.....	101
3 ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В УСЛОВИЯХ СИНГУЛЯРНОСТИ	103
3.1 Теоретическая модель антикризисного управления организаций в условиях сингулярности	103
3.2 Структурно-логическая схема механизма антикризисного управления организациями социальной сферы.....	108
3.3 Оценка результативности механизма антикризисного управления организации социальной сферы	117
ВЫВОДЫ ГЛАВЫ 3	134
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	141
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Методы оценки рисков	165
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Оценка результативности антикризисного управления	171

ВВЕДЕНИЕ

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, ставят 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., Лагадака 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, СПбГЭТУ, 2021); международная научно-практическая конференция молодых ученых «Научные исследования современных проблем развития России: междисциплинарные исследования как драйвер трансформации науки» (Санкт-Петербург, СПбГЭУ, 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, СПбГЭУ, 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. Объём исследования составляет 181 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»).

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

1.1 Генезис теоретических подходов к управлению организациями социальной сферы

В контексте современной управленческой науки особое значение приобретает феномен сингулярности, под которым понимается состояние нелинейности и непредсказуемости социальных и экономических процессов, нарушающее устойчивость привычных управленческих моделей. Сингулярность формирует качественно новые условия функционирования организаций социальной сферы, где темпы и направленность изменений выходят за пределы классических циклов планирования и регулирования. Указанное обстоятельство предопределило необходимость анализа традиционных подходов к управлению и поиска гибридных механизмов управления, сочетающих элементы устойчивости и адаптивности.

В целях уточнения исходных категориальных оснований исследования, под организациями социальной сферы в настоящей работе понимаются учреждения, деятельность которых направлена на обеспечение общественно значимых социальных функций (в сфере образования, науки, культуры и здравоохранения) и формирование человеческого капитала.

Управление организациями социальной сферы трактуется как целенаправленный процесс воздействия на социально-экономическую систему с целью обеспечения устойчивого функционирования и развития в условиях изменяющейся внешней среды.

Уточнение данных понятий позволило сформировать основу для последующего теоретического анализа и систематизации подходов к управлению организациями социальной сферы.

В рамках исследования был осуществлен всесторонний анализ массива вторичных источников, а именно научных трудов, ведущих отечественных и зарубежных авторов в области теории управления. [9; 33; 64; 66; 129; 145 180]. В

результате проведенного аналитического обзора были идентифицированы и систематизированы ключевые методологические подходы к управлению организациями социальной сферы. К ним отнесены: функциональный, процессный, системный и маркетинговый подходы, а также спектр концепций стратегического управления, включающий школы планирования, позиционирования, ресурсный, проектный и стейкхолдерский подходы. Полученная систематизация наглядно представлена в Таблице 1.

Функциональный подход, теоретические основы которого были заложены в работах Тейлора Ф., Файоля А. и Вебера М., зиждется на принципе иерархического построения организационных структур. Его сущность заключается в строгом распределении управленческих функций и операционных задач между специализированными структурными подразделениями. Следствием подобной организации является концентрация управленческого внимания преимущественно на внутренних процессах, что, в свою очередь, детерминирует его основной методологический недостаток — ограниченную способность системы к адаптации в условиях высокой динамичности и неопределенности внешней среды. Каталогизация фундаментальных принципов управления в рамках данного подхода была осуществлена Файолем А. (1923), который сформулировал четырнадцать постулатов, включающих разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплину, единоначалие, централизацию и корпоративный дух.

Системный подход, концептуальные предпосылки которого разработаны фон Берталанфи Л., предлагает редукцию организации к модели сложной открытой системы, находящейся в состоянии непрерывного взаимодействия с внешней средой посредством механизмов входа (поступление ресурсов) и выхода (реализация результатов деятельности). Несмотря на его эвристическую ценность и широкую апробацию в управленческой практике, обусловленную возможностью формализации целевых ориентиров организации и разработки комплексных путей их достижения, подходу присущ существенный гносеологический limitation. Он выражается в объективной трудности, а зачастую и в практической невозможности исчерпывающей идентификации всей совокупности экзогенных и эндогенных

факторов, оказывающих детерминирующее влияние на модификацию элементов системы.

В основе процессного подхода, получившего широкое распространение в 80-е гг. 20 века (основатели — Хаммер М. и Чампи Д.) лежит идея о необходимости рассмотрения организации как непрерывную серию основных и обеспечивающих процессов, которые протекают внутри организации. К основным процессам относят осуществление образовательной, научной и производственной деятельности. На основе процессного подхода лежат идеи системы менеджмента качества организации, чья ключевая цель является удовлетворение потребностей заинтересованных сторон за счет соответствия процессов деятельности организации и ее результатов. Использование процессного подхода позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды и перестраивать процессы под новые требования заинтересованных сторон.

Таблица 1 – Подходы к управлению организациями (составлена автором)

Подход	Основатели	Суть	Преимущества	Недостатки
Функциональный	Тейлор Ф., Файоль А., Вебер М.	Управление организацией выполняется с помощью организационной иерархии и распределения полномочий	Смещение акцента внимания руководства на внутренние процессы; соблюдение принципа единоначалия	Уделяется внимание достижению результатов отдельных подразделений, а не всей организации; низкая адаптация к изменчивости внешней среды
Системный	Берталанфи Л.	Управление организацией как открытой системой, которая взаимодействует субъектами внешней среды	Учитывается максимальное число внешних факторов за счет системного анализа проблем и задач	Сложности определений всех проблем, оказывающих влияние на деятельность организации
Процессный	Хаммер М., Чампи Д.	Управление организацией как совокупностью основных и обеспечивающих процессов	Учитываются интересы заинтересованных сторон; высокая адаптация к изменениям внешней среды	Необходимость документального оформления всех процессов приводит к увеличению ресурсов на обработку данных
Маркетинговый	Котлер Ф.	Управление организацией с применением технологи маркетинга	Высокая адаптация к изменениям внешней среды; принятие решения на основе существующего спроса и предложения на рынке	Трудоемкость маркетинговой деятельности; существуют трудности с оценкой эффективности применяемого инструментария
Концепция планирования стратегии	Минцберг Г., Хаттен К., Ансофф И.	Управление организацией с позиции долгосрочного развития	Учитываются факторы внешней среды при планировании деятельности	Перенос внимания с реализации на планирование стратегии; формализация стратегии
Концепция позиционирования	Портер М.	Управление организацией направлено на занятие определенной позиции в отрасли	В основе принятия управленческих решений лежит стратегический анализ	Инструментарий не позволяет предвидеть позицию в отрасли
Ресурсный	Вернерфельт Б., Барни Дж., Ганнт Р.	Управление нацелено на создание конкурентных преимуществ, за счет специфических ресурсов	Концентрация на ресурсах и способностях организации	Трудности в определении специфических ресурсов; отсутствие методического обеспечения в применении данного подхода

Окончание таблицы 1

Стейкхолдерский	Фримен Э.	Управление организацией с учетом потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Достижение целей осуществляется за счет учета потребностей всех заинтересованных сторон	Трудности в определении стейкхолдеров организации
Проектный	Левин Дж. Коттер К.	Управление организацией как совокупностью проектов	Ориентация на результат; рациональное распределение ресурсов, гибкость в принятии решений	Стратегия развития организации может не совпадать с целями проектов

Управление организацией в условиях усиливающейся конкуренции, определило применение маркетинговых технологий. Так, Липкина Е.Д. [79], Попова Т.С., Максаева А.А. [116], Панкрухина А.П. [102; 103], отмечают положительный эффект от внедрения маркетингового подхода к управлению организацией за счет выявления и учета потребностей всех заинтересованных сторон, что позволяет создавать конкурентные преимущества. Вместе с тем, проблемы практической организации маркетинговой деятельности остаются вне поле зрения руководства организации.

По мере усиления коммерческой сферы деятельности в жизни организации стало широко распространяться концепция стратегического менеджмента, которая направлена на создание устойчивых конкурентных преимуществ. Стратегия в данном подходе представляет собой набор управленческих решений, которые направлены на адаптацию к внешней среде, то есть стратегия имеет реактивный характер.

Актуальность проблематики стратегического управления организациями подтверждается ее широкой представленностью в научном дискурсе. Как отмечают Сандлер Д.Г. и Островкин Д.Л. в работе «Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы» [130], существует значительный массив публикаций, посвященных исследованию данных вопросов. Однако, несмотря на обширность теоретического материала, в научном сообществе сохраняется дефицит в отношении комплексного и научно обоснованного механизма реализации стратегического управления.

В рамках эволюции управленческой мысли сформировалась концепция стратегического позиционирования (основатели — Эндрюс К., Портер М., Минцберг Г., Акофф Р.), центральный тезис которой заключается в генерации и последующей реализации устойчивых конкурентных преимуществ. М. Портер, являющийся ключевым разработчиком данного направления, рассматривал конкурентные преимущества как следствие успешного рыночного позиционирования организации, достигаемого за счет установления соответствия между ее внутренним потенциалом и параметрами внешней среды.

Важнейшим вкладом Портера в методологию стратегического анализа стала разработанная им «модель пяти сил конкуренции». Данная модель постулирует, что интенсивность конкурентной борьбы и, как следствие, привлекательность отрасли, детерминируются взаимодействием пяти структурных факторов: рыночной властью поставщиков, рыночной властью потребителей, угрозой появления новых игроков, угрозой появления товаров-субститутов и уровнем внутриотраслевой конкуренции. Анализ данных переменных позволяет диагностировать конкурентные позиции организации и экстраполировать полученные результаты на процесс формирования стратегии, нацеленной на усиление этих позиций.

Тем не менее, к концу XX века, в условиях нарастания турбулентности, непредсказуемости и сингулярности внешней среды, методология управления, базирующаяся исключительно на отраслевом анализе и статичном позиционировании, продемонстрировала снижение своей эффективности. Наряду с несомненной методологической ценностью, концепции позиционирования присущ ряд существенных ограничений, к числу которых относятся:

- методологический редукционизм: концепция имплицитно предполагает существование «идеального» рынка, функционирующего в соответствии с классическими постулатами экономической теории, что не всегда соответствует современным рыночным реалиям;
- ориентация на стабильные отраслевые структуры: модель наиболее релевантна для анализа простых и стабильных отраслевых структур с четко определенными границами и ролями участников;
- статичность: модель имеет ограниченную способность к оперативному учету динамичных изменений во внешней среде, что снижает ее прогностическую ценность в условиях высокой волатильности.

В 90-х годах прошлого века, в связи с выходом статьи Вернерфельта Б. получило развитие концепция ресурсного подхода к управлению организацией [195]. Сущность концепции сводится к идее необходимости оценивания организации не по ее продукции, а по ресурсам. В рамках данного

подхода приоритет в управлении отдается факторам внутренней среды, которые могут превращаться в конкурентные преимущества. Сторонники изучаемого подхода (Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.) определяют ресурсы как специфические «активы фирмы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать» и недифференцированные ресурсы, которые нужны для функционирования организации, – факторы производства, которые «не характеризуются специфичностью относительно конкретной фирмы» [141].

Ключевым условием эффективной конвертации ресурсов в конкурентные преимущества выступают организационные способности (*capabilities*). Заложение теоретических основ данного понятия в контексте экономической теории было осуществлено Нельсоном Р. и Уинтером С., которые интерпретировали способности как устойчивые, повторяющиеся паттерны (рутины) осуществления хозяйственной деятельности. Грант Р.М. развил это определение, охарактеризовав организационные способности как комплекс взаимосвязанных рутин, направленных на координацию и интеграцию ресурсов для решения конкретных управленческих задач [38].

Токунова Г.Ф., А. В. Харитонович А.В. считают, что, несмотря на существующий плюрализм определений способностей, их сущность выражается в «умении выполнять и поддерживать определенные рутины, которые являются структурированными привычными реакциями, связывающими элементы внутренней среды объекта управления между собой, а также объект управления с его внешней средой» [144].

Еще одним подходом к управлению организацией является стейкхолдерский подход, который учитывает интересы всех заинтересованных сторон, что позволяет результативно достигать целей организации. Фримен Э. (родоначальник данного подхода) указывает, что учет интересов стейкхолдеров (лица, имеющие влияние на деятельность организации или на которых организация может влиять) позволяет более эффективно достигать целей организации.

Актуальность стейкхолдерского подхода подтверждается проведенным Ткаченко И.Н. анализом существующих исследований в данной области

(изучались публикации по проблемам применения стейкхолдерского подхода в практике управления). Однако, в практике управления отсутствуют механизмы, которые бы позволили произвести классификацию стейкхолдеров, их роль и влияние.

Бурцева К.Ю. [22] определила следующим образом ключевые положения данного подхода применительно к организациям социальной сферы:

1. высокая социальная значимость обусловлена комплексным взаимодействием и сотрудничеством стейкхолдеров;
2. положительный эффект от взаимовыгодного сотрудничества всех заинтересованных сторон зависит от факторов внешней среды;
3. на удовлетворенность заинтересованных лиц влияют ресурсы организации и эффективность их использования.

Резюмируя вышесказанное следует отметить, что рассмотренные подходы, принципы и методы управления организацией применимы в «стабильных условиях», т.е. в таких условиях при которых негативное проявление факторов внешней или внутренней среды не могут привести к прекращению жизнедеятельности организации.

В условиях сингулярности и непредсказуемости внешней среды наблюдается рост научного и практического интереса к проектному подходу в управлении организациями. Методологической основой данного подхода выступают принципы управления организационными изменениями, теоретический фундамент для которых был заложен в работах Левина К. и получил дальнейшее развитие в исследованиях Коттера Дж. К его ключевым преимуществам следует отнести повышенную адаптивность и гибкость организационной структуры, а также выраженную ориентацию на достижение конкретных результатов, что детерминирует необходимость приоритетного и сконцентрированного распределения ресурсов для реализации стратегических и тактических целей.

Подводя итог анализу эволюции управленческих парадигм, представляется уместным обратиться к прогностической оценке, данной Клейнером Г.Б. относительно векторов развития менеджмента в XXI столетии. По его мнению,

будущее управленческой науки связано с ее тотальной систематизацией: «Менеджмент XXI в. должен стать подлинно системным, базироваться на фундаменте теории социально-экономических и социотехнических систем, включая системную теорию человека, коллектива, фирмы. На этом пути следует ожидать развития тенденций интеграции менеджмента, маркетинга, управления сетями и экосистемами». Данный тезис указывает на формирование новой, интегральной управленческой парадигмы, синтезирующей достижения предшествующих подходов.

На основании проведенного анализа представленных подходов автором предлагается их классификация по критерию адаптивности управленческой системы (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация подходов к управлению организациями (составлено автором)

Критерий классификации	Группа подходов	Авторы	Характеристика
Традиционные (ориентированные на внутреннюю эффективность)	Функциональный, системный	Тейлор, Файоль, Вебер, Берталанфи	Сосредоточены на внутренней структуре и регламентации процессов
Гибридные (интегрирующие внутреннюю и внешнюю среду)	Процессный, маркетинговый, стейкхолдерский	Хаммер, Чампи, Котлер, Фримен	Ориентированы на учет интересов стейкхолдеров и взаимодействие с внешней средой
Инновационные (адаптивные к сингулярности)	Проектный, ресурсный, позиционный	Вернерфельт, Портер, Левин, Коттер	Формируют динамическую способность организации адаптироваться к непредсказуемым изменениям

Предложенная классификация демонстрирует эволюцию управленческих подходов в направлении возрастания их адаптивности и устойчивости. В условиях сингулярности именно способность управленческой системы к самоорганизации, быстрому реагированию и интеграции внешних и внутренних факторов становится ключевым критерием её результативности, что обосновало переход управленческой мысли от статичных моделей к динамическим концепциям, в

которых устойчивость понимается как результат постоянного обновления и балансировки между внутренними и внешними противоречиями.

Постепенные изменения в подходах к управлению организацией социальной сферы обусловили изменение в принципах управления, под которыми автор понимает ведущие идеи, выведенные из анализа управленческой практики, составляющие основу теории и совершенствование практик управления.

Новая система управления должна быть способна функционировать в условиях сингулярности, когда традиционные модели прогнозирования и управления теряют эффективность в связи с:

- нелинейностью изменений (скачкообразные трансформации вместо постепенной эволюции (скачкообразная трансформация традиционных логистических цепочек));
- невозможностью точного прогноза (качественные изменения среды (пандемия COVID-19, СВО));
- эмерджентностью (появление непредсказуемых системных эффектов).

С 2020 года феномен сингулярности выразился в серии беспрецедентных вызовов (таблица 3), радикально изменивших ландшафт деятельности организаций социальной сферы. Группировка областей влияния осуществлена с помощью PEST- анализа.

Таблица 3 – Проявление сингулярности в организациях социальной сферы

Область влияния	Тип организации социальной сферы	Пример проявления
Политические	Культура	Приостановка членства в международных организациях; отмена (перенос сроков проведения, сокращение программы) гастролей, фестивалей с международной программой, концертов [90]
	Наука	Сбои в поставках оборудования, техники и материалов [39]; разрыв международного сотрудничества [150]
	Образование	Исключение из болонской системы; снижение числа иностранных студентов (снижение внебюджетных источников финансирования); разрыв деловых отношений с международными партнерами
	Здравоохранение	Закрытие доступа к медикаментам и высокотехнологичному оборудованию [82]

Экономические	Культура	Снижение объемов расходов домашних хозяйств на приобретение культурных ценностей и благ, что оказывает влияние на сокращение в последующем числа активных участников культурных и общественных процессов
	Наука	Наличие проблем с доступом к релевантной достоверной научной информации
	Образование	Появление частных онлайн-платформ по обучению студентов «EdTech», что приводит к снижению численности студентов в традиционных ОУВО и доли внебюджетного финансирования [85]
	Здравоохранение	Недостаточность финансирования сферы здравоохранения
Социальные	Культура	Появление онлайн выставок [152]
	Наука	Отток квалифицированных кадров за рубеж
	Образование	Снижение интереса молодежи к получению высшего образования [28; 30]
	Здравоохранение	Неравномерное социально-экономическое развитие территорий и различные уровни обеспеченности населения учреждениями и организациями
Технологические	Культура	Низкий уровень темпов модернизации и развития инфраструктуры культуры, в том числе недостаточное материально-техническое оснащение учреждений, в том числе современным технологическим оборудованием
	Наука	Снижение числа патентов на изобретения и полезные модели
	Образование	Создание фиджитал образовательной среды (обучение студентов и их взаимодействие со структурными подразделениями в онлайн и офлайн среде)
	Здравоохранение	Увеличение нагрузки на оборудование [146]

Таким образом, анализ и классификация управленческих подходов позволили установить, что их эффективность во многом ограничена стабильными условиями функционирования. Однако современная социально-экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределённости и непредсказуемости, что актуализирует необходимость рассмотрения кризисных явлений и механизмов их преодоления. В этой связи представляется целесообразным перейти к исследованию теоретических аспектов антикризисного управления организациями социальной сферы.

1.2 Научно-теоретические аспекты антикризисного управления организациями социальной сферы

В условиях сингулярности отечественные организации социальной сферы всё чаще сталкиваются с кризисными явлениями и их последствиями, которые, несмотря на циклический характер возникновения, слабо поддаются прогнозированию. Перед организациями, функционирующими в сложных социально-экономических системах, сохраняется задача по сохранению своей жизнедеятельности и возможности предупреждения возможных кризисов. В связи с чем теоретическое обоснование разработки механизма антикризисного управления организациями социальной сферы, преобразуется в первоочередную задачу, определяя актуальность и теоретическую значимость исследования.

Основой исследования антикризисного управления является изучение сущности понятия кризиса, природы и причин возникновения. В ходе изучения трудов отечественных и зарубежных ученых в области антикризисного управления, автором составлена таблица 4, в которой представлена совокупность подходов к определению понятия кризиса.

Таблица 4 – Теоретические подходы к определению понятия «кризис» (составлено автором)

Автор	Содержание понятия
Вишневская О.В. [25]	Процесс, который ограничен по времени и негативно сказывается на нормальной деятельности
Гореликов К.А. [36]	Объективно складывающаяся часть экономических циклов, обуславливающая причину циклического перехода
Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикин Е.В. [2]	Крайнее обострение состояние системы, угрожающее её жизнеспособности в рыночной среде
Кравец С.В. [74]	Переломный момент между действующим и потенциальным состоянием системы
Лагадек П. [181]	Экстраординарная ситуация, сопровождающаяся дестабилизацией состоянием системы
Женере Ж. [50]	Приобретение основных микроэкономических показателей неблагоприятную направления после фазы расширения
Брыжникова Л.Н., Мызникова М.А. и Мызников И.А. [12]	Противоречие между внутренней и внешней средой организацией

Бондарева Н.С. [11]	состояния экономической системы, при котором нарушаются элементные связи, формирующие целостность системы
Грин П.С. [173] Бургонов О.В. [19]	Снижение контроля над ситуацией
Иванов Г.П., Беляев С.Г., Кошкин В.И. [58]	Состояние субъекта хуже, чем у других участников среды, имеющих схожие ресурсы и возможности

На основе данных, представленных в таблице выше, можно сделать вывод о том, что кризис неразрывно связано с изменениями, влияющими на равновесное состояние организации и представляет собой переломный момент в деятельности организации, который может привести к ликвидации организации.

Изучение научных работ Ряховской А.Н. [125] позволили выделить следующие признаки кризисов, с которыми может сталкиваться руководство организации:

1. отсутствие ясности относительно причин, обусловленное многофакторностью, и последствий организационного кризиса;
2. кризис – событие с низкой вероятностью возникновения, которое угрожает целостности и существованию организации;
3. во время кризиса у руководства ограничено время на сбор данных и локализацию последствий кризиса;
4. кризис может привести к уходу организации с рынка;
5. от руководства требуется оперативность в принятии решений, которые имеют важные последствия для организации.

Научные работы в сфере волновых теорий кризисных циклов могут быть сгруппированы в три направления. Первое направление включает натуралистические теории [154], отмечающих влияние в первую очередь природных явлений, и психолого-поведенческие теории [179]. Вторая группа теорий изучает кризисные процессы с позиции равновесия отраслей, хозяйственные процессы и производственные отношения [193]. Третья группа исследователей представляет кризис как следствие дисбаланса между денежно-кредитными отношениями и инвестиционной активностью организаций [178].

В трудах Кована С.Е. выделяется несколько классификационных признаков причин возникновения кризиса, представленных в таблице 5 [69].

Таблица 5 – Классификация видов возникновения кризисов [43]

Классификационный признак	Причины возникновения кризисов	Пример причины возникновения кризиса
По происхождению	Естественные (проявление негативных последствий факторов внешней среды); Искусственные (сознательные действия руководства)	Политическая ситуация в стране, снижение реальных доходов населения; Кадровая политика руководства организации
По месту возникновения	Внешние (макросреда или микросреда); Внутренние (организационные структуры изменения)	Изменение законодательства, экономические реформы и тд.; Смена руководителей структурных подразделений
По зависимости от воли людей	Объективные (не зависят от действия руководства); Субъективные (зависят от действия руководства)	Развитие коммерческого сектора; Состояние нежилого фонда и техническое оснащение организации
По определенности возникновения	Закономерные (кризис представляет собой результат явлений или действий); Случайные (проявление кризиса невозможно спрогнозировать)	Снижение объемов государственного финансирования, отток кадров; Пандемия COVID-19, специальная военная операция

В диссертации Нестеровой О.С. [93] указывается, что организации в своей деятельности противодействуют кризисам различного происхождения, в связи с чем совершенствование модели к их выявлению и определению путей их преодоления является необходимыми функциями управления. Антикризисное управление возникает как ответная мера организации на наступление негативных последствий, поэтому рассмотрим его содержание. Содержание антикризисного управления должна учитывать существующие концептуальные подходы, которые объясняют причины возникновения кризисы и существующие причинно-следственные связи, которые влияют на развитие организации.

Понятие «антикризисное управление» возникло относительно недавно и связано в первую очередь со сменой социально-экономических отношений в России. Сначала оно соответствовало зарубежному понятию «кризис-менеджмент» и включало только управление процедурами банкротства организаций и их

ликвидацией. Однако очевидно, что для выхода организации из кризиса необходимо создание и внедрение системы управления, способной функционировать в нестабильных условиях.

Научные исследования в сфере антикризисного управления могут быть классифицированы по функциям управления. Отечественные и зарубежные ученые имеют общие принципы и подходы, не взирая на различия в понятийном аппарате. В трудах отечественных ученых преобладает негативный контекст антикризисного управления, тогда как работы зарубежных ученых лишены этого акцента. Вместе с тем, выявленные терминологические различия не детерминируют принципиально различных управленческих подходов и не оказывают значимого влияния на методологию исследований. В контексте управленческой практики категории «антикризисное управление» и «управление кризисом» могут рассматриваться как синонимичные.

Для определения роли и функционального поля антикризисного управления в системе мер по предотвращению и преодолению кризисных явлений необходим анализ сложившихся в научной литературе теоретико-методологических подходов к его дефиниции. Результат данного анализа представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Научно-теоретические подходы к определению антикризисного управления (составлено автором)

Автор	Содержание понятия антикризисного управления
Суровнева А.А. [138]	Мера вынужденного реагирования, проявляющаяся в момент наступления кризиса
Ансофф И. [5]	Включает в себя два процесса: предотвращение возникновения кризиса и снижение негативных последствий от наступления кризиса
Попов Р.А. [114]	Управленческая деятельность, осуществляемая в период кризисного состояния организации
Мау В.А. [86]	Это быстрая реакция на изменения во внешней среде
Зуб А.Т. [56]	необходимое реагирование в форме управленческих решений, которые направлены на учет факторов внешней среды в целях адаптации организации к ним, а также снижение ущерба с помощью внутренних ресурсов
Грязнов С.А. [40], Дведенидова С.А. [43]	Управленческая деятельность, направленная на не только сохранение жизнедеятельности организации, но и предотвращение кризиса

Дейнис Л.Н. [44] Королев А.А. [71]	Организованное управление, направленное на выявление признаков кризисного состояния и создание соответствующих предпосылок для его своевременного преодоления с целью обеспечения восстановления жизнеспособности предприятия, недопущение его банкротства и ликвидации.
Харитонов А.В., Павлов И.В. [151]	Управление, которое способно прогнозировать и смягчать кризисы, а также обеспечить функционирование организации в условиях кризиса и вывести его из этого состояния
Гуляевский С.Е. [41]	Система управления, направленная на сохранение жизнедеятельности организации
Регистер М., Ларкин Дж. [188]	Комплекс мер для устранения негативной ситуации

Анализ существующих теоретических подходов понятия антикризисного управления, представленных в таблице выше, позволил выявить три направления сущности понятия:

1. управление, направленное на сохранение жизнедеятельности организации;
2. управление, направленное на предотвращение возникновения кризиса;
3. управление, включающее в себя предотвращение кризиса и обеспечение сохранение жизнедеятельности организации.

В первом случае антикризисное управление проявляется только в момент наступления кризиса и предполагает активные действия в условиях дефицита ресурсов. В рамках второго подхода подразумевается превентивная работа по недопущению возникновению кризисов (своевременная диагностика внешней и внутренней среды организации и принятие соответствующих управленческих решений). Третий подход представляет собой симбиоз двух предыдущих подходов, в рамках которого организация способна 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 и обеспечить эффективность деятельности организации.

Автор исследования, в свою очередь, под антикризисным управлением понимает управленческую деятельность, осуществляющуюся в рамках высокой

степени неопределенности внешней и внутренней среды, направленную на предотвращение или восстановление неустойчивого состояния организации в целях сохранения конкурентных позиций, используя в основном собственный капитал.

Исходя из анализа существующих подходов к определению понятий кризиса и антикризисного управления следует выделить ключевые положения концепции антикризисного управления:

- необходимость реализации антикризисного управления детерминирована объективной возможностью возникновения кризисных явлений, генезис которых может варьироваться. Их сущность заключается в нарушении баланса (дисбалансе) между параметрами внешней среды и текущим состоянием внутренней среды организации;
- Антикризисное управление представляет собой не разовый набор мероприятий, а непрерывный процесс, интегрированный в общую систему корпоративного управления и строго ориентированный на достижение стратегических и тактических целей организации;
- Специфика манифестации кризиса предоставляет возможность для ретроспективного и проспективного анализа, позволяя идентифицировать причинно-следственные связи и детерминировать ключевые факторы его воздействия на хозяйствующие субъекты;
- наличие у организации высоких финансово-экономических показателей является критически важным фактором, обеспечивающим ее повышенную резистентность и адаптационный потенциал для нивелирования негативного влияния экзогенных и эндогенных факторов;
- эффективность антикризисного управления напрямую коррелирует с фазой жизненного цикла кризиса, что обуславливает необходимость селективного применения соответствующих механизмов, инструментария и технологий для адекватного ситуационного реагирования;

- функционирование действенного механизма антикризисного управления является ресурсоемким процессом и требует гарантированного обеспечения всеми видами ресурсов (финансовыми, кадровыми, информационными) в целях успешной адаптации к кризисным условиям.

Согласно авторскому определению антикризисного управления и положений концепции антикризисного управления, согласующихся с существующими подходами следует, что существует несколько стадий антикризисного управления, в зависимости от протекания кризиса.

Изучение научных работ в области антикризисного управления позволило выявить существующие подходы к содержанию и стадиям антикризисного управления организации (таблица 7).

Таблица 7 – Стадии антикризисного управления организаций (составлено автором)

Автор	Стадии антикризисного управления	Преимущества/недостатки подхода
Ряховская А.Н., Кован С.Е. [126]	Антиципативное, превентивное, реактивное и реабилитационное управления	Достоинством подхода является возможность его применения на различных уровнях, но результаты рассматриваются с точки зрения не только организации, но и более сложных региональных и отраслевых систем
Сахин С., Улубейли С., Казаза А. [191]	Своевременное определение импульсов кризисной ситуации; разработка превентивных мер; контроль кризиса; реализация реабилитационных мер; сбор и хранение информации.	Отсутствуют превентивные меры до появления начальных сигналов, которым предшествует кризис
Набоков А.Б. [91]	переоценку ориентиров развития; адекватность процесса целям; изменение организационной структуры в соответствии своевременной реализации форм, регламентов, приказов; формализация ответственности и так далее	Автором уделено внимание только мерам по борьбе с уже начавшимся кризисом
Зорин Д.С. [53]	диагностика положения на предприятии; формирование проблемы антикризисного управления как несоответствия ситуации, целей и оценки степени этого несоответствия; определение метода финансовой реабилитации и мер по ее исполнению	Автор уделяет внимание лишь методам финансовой реабилитации

Броило Е.В. [14]	определение фаз процесса кризиса; разработка антикризисной стратегии мер; оценка реализованной стратегии	Недостатком тут является то, что автор уделяет внимание только процессу преодоления самой кризисной ситуации, упуская из виду меры превентивного характера управления
Кумбс В.Т. [163]	Выделяется три этапа: до наступления кризиса (разработка антикризисного плана; создание группы лиц по антикризисному управлению; обучение; разработку коммуникационных проектов); наступление кризиса (первая реакция на кризис; укрепление позиций); посткризисное управление (реализацию мер, разработанных в период кризиса и комплекса практических мер)	Недостатком является то, что не учитываются экономические аспекты антикризисного управления и делается упор на антикризисные связи с общественностью
Солнцев И.В. [134]	базируется на бизнес-планировании и развитии прогнозных вариантов антикризисного состояния субъекта, при этом выделяются следующие этапы: факторный анализ, система тактического и стратегического целеполагания, меры выполнения бизнес-плана	Недостатком является акцент на внутренней среде без учета изменений внешней среды
Арсенова Е.В. [6]	превентивный подход к АУ, в котором должна проводиться системная подготовительная работа по анализу уязвимостей организации и внутреннего потенциала	К недостатку классификации относится отсутствие четкой последовательности антикризисных мер и их связи с внешней средой

Стоит отметить, что превентивное управление, представляющее собой одну из стадий антикризисного управления, представлено не во всех предложенных классификациях. Многие ученые уделяют внимание лишь наступлению кризиса и необходимости снижения негативных последствий. Вместе с тем, процесс антикризисного управления должен осуществляться на постоянной основе, в связи с тем, что превентивные меры являются более эффективными, затрагивая все уровни управления и обеспечивают экономию затрат.

Парфенчук Л.М. [104] отмечает, что превентивное антикризисное управление обеспечивает предотвращение возникновения банкротства путем

использования набора инструментов на этапе диагностирования состояния внешней и внутренней сред, и принятия рациональных управленческих решений. Механизм антикризисного управления должен основываться на системе связей внутренней и внешней среды, определении закономерностей влияния различных изменений на внутренний потенциал субъекта организации.

В поддержку позиции Парфенчук Л.М. стоит упомянуть Сычеву-Передеро О.В., указывающие на непрерывный характер антикризисного управления, в связи с тем, что превентивное антикризисное управление и применяемые им меры являются более эффективными, затрагивая все уровни управления [139].

Проводя предварительный итог исследований следует выделить следующие ключевые особенности антикризисного управления:

1. наличие алгоритма действий. Антикризисное управление включает в себя несколько стадий, в первую очередь превентивное управление, которое за счет своевременной диагностики внешней и внутренней среды позволяет предотвратить возникновение кризиса;
2. компетенция руководства. Ключевая роль в результативности и эффективности антикризисного управления отводится команде управляющих, которые в условиях дефицита ресурсов способны принимать обоснованные решения, позволяющие нивелировать негативные последствия кризисов;
3. вариативность. Антикризисное управление базируется на вариативности сценарий развития события, что обеспечивает снижение неопределенности за счет планирования.
4. внутренние ресурсы. Результативность принимаемые антикризисных зависит от внутренних ресурсов (кадровые, материально-техническое, финансовые и тд).

Вышеописанные ключевые особенности, по мнению автора, позволяют сформировать ключевые принципы антикризисного управления организаций социальной сферы действующих в условиях сингулярности, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Принципы антикризисного управления (составлено автором)

Наименование принципа	Расшифровка принципа
Превентивность	Чем раньше будут включены антикризисные механизмы, тем быстрее организация восстановит устойчивость
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.
Альтернативных действий	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

Антикризисное управление затрагивает два основных аспекта менеджмента: функционирование и устойчивое развитие организации. За счет понимания тесной взаимосвязи данных аспектов менеджмента руководство организации сферы услуг сможет достигать поставленных целей, эффективно решать комплекс задач, а также своевременно выявлять возможные кризисы за счет проведения диагностики внешней и внутренней среды и проводить соответствующий комплекс мероприятия по нивелированию последствий кризисов.

Проводя анализ с классическими подходами к управлению организациями, рассмотренными в параграфе 1.1, автором исследования составлена сравнительная таблица между традиционными подходами к управлению и антикризисным управлением (таблица 9).

Таблица 9 – Сравнение традиционных и антикризисных подходов к управлению (составлено автором)

Сравнительная характеристика	Традиционное управление	Антикризисное управление
Основная цель	Стабильное/устойчивое функционирование и развитие организации	Минимизация ущерба и восстановление устойчивости
Подход к рискам	Управление рисками в рамках плановых показателей	Активное выявление и нейтрализация критических угроз
Горизонт планирования	Долгосрочный период (от года и более)	Кратко- и среднесрочное планирование (до года)

Гибкость решений	Жесткая регламентация, следование утвержденными процедурам	Быстрая адаптация, упрощенные процедуры и нестандартные решения
Используемые ресурсы	Оптимизация текущих ресурсов и возможность привлечения внешних ресурсов (кредиты, займы и тд.)	Оптимизация текущих ресурсов и мобилизация резервов
Критерии результативности	Рост прибыли, увеличение доли рынка, качество услуг	Сохранение платежеспособности, удержание ключевых работников и восстановление репутации
Коммуникационная политика	Стабильные внутренние и внешние коммуникации	Прозрачность, оперативное информирование стейкхолдеров

Эффективное антикризисное управление организации социальной сферы начинается с проведения мероприятий по анализу кризисов (причины возникновения, степень влияния и оценка возможных действий для борьбы с кризисами). Осуществление мероприятий по диагностике внешней и внутренней среды должно проводиться на регулярной основе, что позволит вносить корректировки в поставленные планы. Назначенные ответственные лица (финансовый или генеральный директора) в системе управления за диагностику и контроль достижения финансово-экономических показателей, негативное изменение которых может предшествовать ухудшению ситуации.

Острая фаза кризиса оказывает непосредственное влияние на скорость и качество принятия управленческих решений, что обосновывает необходимость наличия в штате ответственного персонала. Команда в области антикризисного управления должна быть способна системно противостоять негативным последствиям кризиса и быть способна разрабатывать комплекс мер по регулированию деятельности организации.

Современные вызовы, стоящие перед организациями социальной сферы, функционирующими в условиях высокой неопределённости, обуславливают необходимость уточнения понятийного аппарата антикризисного управления с учётом специфики сингулярной управленческой среды.

Проведенный анализ существующих подходов к трактовке понятий «кризис» и «антикризисное управление» показал, что большинство исследователей (Ряховская А.Н., Кован С.Е., Дведенидова С.А., Грязнов С.А., Зуб А.Т.) рассматривают антикризисное управление как совокупность мер, направленных преимущественно на стабилизацию деятельности организации в период кризиса. Однако подобные интерпретации не учитывают необходимость системной адаптации управления к состоянию постоянной нестабильности и непредсказуемости, характерной для сингулярности.

В рамках данного 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. Уточнение понятийного аппарата с учётом результатов исследования, представленных в параграфах 1.1 и 1.2 (таблица 10).

Таблица 10 – Уточненный понятийный аппарат диссертационного исследования

Понятие	Авторское определение	Содержательные особенности и отличие от существующих трактовок
Сингулярность управленческой среды	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.	Перенос понятия сингулярности из технологического и философского дискурса в управленческий контекст, где оно отражает особенности функционирования современных организаций социальной сферы.
Антикризисное управление организаций социальной сферы в условиях сингулярности	Управленческая деятельность, направленная 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.	Трактовка объединяет подходы к предотвращению, смягчению и преодолению кризисов, подчёркивая непрерывность процесса и специфику социальной сферы.

Разработанные определения отражают эволюцию представлений об антикризисном управлении и формируют авторскую концептуальную рамку исследования, в которой антикризисное управление рассматривается как комплексная, адаптивная и цикличная система, функционирующая в условиях сингулярности. В отличие от традиционных подходов, акцент делается не на реактивном реагировании на кризис, а на формировании устойчивого механизма управления, способного функционировать в режиме постоянной готовности к изменениям внешней и внутренней среды. Тем самым уточнённый понятийный аппарат задаёт теоретическую основу для формирования в последующих главах методического и практического инструментария антикризисного управления организациями социальной сферы.

1.3 Анализ современного состояния и выявление проблем организаций социальной сферы в условиях сингулярности

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 [95]:

- 1) сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи;
- 2) реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;
- 3) комфортная и безопасная среда для жизни;
- 4) экологическое благополучие;
- 5) устойчивая и динамичная экономика;
- 6) технологическое лидерство;
- 7) цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Ключевая роль по достижению поставленных целей, по мнению автора исследования, отводится организациями социальной сферы. В рамках настоящего

параграфа будет проведен анализ современного состояния, перспективы развития и имеющиеся проблемы в организациях социальной сферы в следующих областях: культура, наука, образование, здравоохранение. Выбор областей обусловлен указанием именно этих областей в пункте 32 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент». Проведенное исследование установит наличие практической значимости разработанного механизма антикризисного управления в условиях сингулярности.

В таблице 11 представлена динамика расходов на социальные направления страны, согласно утвержденному бюджету на 2025-2027 года.

Таблица 11 – Динамика расходов федерального бюджета РФ на социальные сферы [23; 96]

Направление	2025, млрд. руб.	2025, доля %	2026, млрд. руб.	2026, доля %	2027, млрд. руб.	2027, доля %
Здравоохранение	1 843,1	4,44	1 824,5	4,14	1 885,8	4,11
Образование	1 563,8	3,77	1 666,9	3,79	1 740,9	3,79
Культура, кинематография	233,7	0,56	290,1	0,66	289,4	0,63
Научно-технологическое развитие РФ	1 474,0	3,55	1 615,0	3,67	1 624,0	3,54
ВСЕГО	41 469,4	100	44 022,2	100	45 915,0	100

Из представленной информации видно, что доля расходов на здравоохранение в анализируемом периоде снизится с 4,44% до 4,11%, при этом в абсолютном выражении увеличится с 1 843,1 млрд руб. до 1 885,8 млрд. руб. Расходы на образование демонстрируют тенденцию к росту с 1 563,8 млрд. руб. в 2025 году до 1 740,9 млрд. руб. в 2027 году, при этом доля остается практически неизменной. Расходы на культуры и кинематографию значительно увеличатся в 2026 году по сравнению с 2025 годом, однако в 2027 году незначительно снизятся. Бюджет на научно-технологическое развитие РФ в структуре расходов практически неизменен.

Далее разберем кратко каждую область организаций социальной сферы с целью установления общих проблем и определению возможного пути их решения.

Ключевую роль в социально-экономической жизни регионов отводится культуре, которая способствует развитию внешней среды, путем формирования личности, жизни населения и построения правового государства.

Автором проанализированы показатели деятельности в области культуры, размещенные Росстатом (таблица 12).

Таблица 12 – Динамика показателей деятельности организаций в сфере культуры

Показатель	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Численность зрителей театров, человек на 1 000 человек населения	217	260	109	173	245	284
Число посещений музеев, человек на 1 000 человек населения	567	533	400	648	827	904
Библиотечный фонд на 1 000 человек населения	6 459	5 702	5 697	5 643	5 591	6 066
Численность пользователей (библиотека), тыс. чел.	55 971	51 992	44 028	49 672	51 691	50 831
Выпуск газет на 1 000 человек населения	1 446	1 382	936	817	693	579

Исходя из информации, представленной в таблице выше следует, что с 2021 по 2023 года численность зрителей театров выросла с 109 до 284 человек. Численность граждан, посещавших музеи с 2010 по 2023, также продемонстрировала тенденцию к росту (с 567 человек по 904 человек). Вместе с тем, число пользователей библиотек неукоснительно снижалось в отчетном периоде с 55 971 тыс. чел в 2010 по 50 831 тыс. человек в 2023, что, по мнению автора, находящее подтверждение в научных трудах [136] и нормативных документах [94], обусловлено развитием сети «Интернет» и искусственного интеллекта.

В настоящий момент деятельность организаций в сфере культуры осуществляется как некоммерческими, так и коммерческими организациями, находящимися под пристальным контролем со стороны государства. Деятельность организаций регламентируется обширной нормативной базой, в том числе:

«Основы законодательства Российской Федерации о культуре» [98], «Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года» и другие.

Согласно распоряжению Правительства РФ от 11.09.2024 за №2501-р «Об утверждении стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» [121] на территории Российской Федерации действуют следующие организации культуры различной ведомственной принадлежности: библиотеке – 42 376; музеи – 3 177; театры – 718; цирки - 69, учреждения культурно-досугового типа – 42376; концертные организации и самостоятельные коллективы – 380; детские школы искусств – 5123; парки культуры и отдыха – 299; зоопарки – 34; кинотеатры - 2818. Число учреждений культуры, осуществляющих свою деятельность в сельской местности в 2023 году, составило 72,7 тысяч (78% от общего числа учреждений культуры). Общая численность работников в сфере культуры на конец 2023 года составила 763,6 тысяч человек.

Распоряжением Правительства РФ от 11.09.2024 за №2501-р выделены следующие проблемы при реализации государственной культурной политики:

1. неравномерное социально-экономическое развитие территорий и различные уровни обеспеченности населения учреждениями и организациями культуры. Так, наибольшее число выставочных проектов проводятся в основном в г. Москва (на нее приходится не менее 60% от общего числа выставок федеральных музеев, которые находятся в подведомственности Министерству культуры РФ) и г. Санкт-Петербург (не менее 10%), что вызвано в первую очередь наличием большего числа современных экспозиционно-выставочных пространств;

2. низкий уровень темпов модернизации и развития инфраструктуры культуры, в том числе недостаточное материально-техническое оснащение учреждений, в том числе современным технологическим оборудованием;

3. недооценка роли детских школ искусств в системе художественного образования;

4. снижение объемов расходов домашних хозяйств на приобретение культурных ценностей и благ, что оказывает влияние на сокращение в последующем числа активных участников культурных и общественных процессов;

5. низкий уровень эффективности межведомственной координации и взаимодействия органов власти всех уровней касательно реализации государственной культурной политики;

6. ограниченные возможности организаций по увеличению объемов внебюджетных источников финансирования (наличие ограничений по вместительности и пропускной способности организаций; высокий уровень цен может привести к сокращению доступности благ для широких слоев населения, что противоречит целям государства);

7. ведение деятельности недружественными странами по разрушению базовых моральных и культурных норм Российской Федерации.

На следующем этапе автором проведен анализ организаций в области науки.

Согласно данным глобального рейтинга AD Scientific Index (2025), Россия занимает 33-ю позицию в мире по показателям эффективности и результативности научной деятельности. В первую пятерку лидеров данного рейтинга входят США, Китай, Великобритания, Германия и Австралия. Одним из ключевых факторов, обуславливающих отставание России в области технологического развития по сравнению с ведущими европейскими и азиатскими странами, является специфика инвестиционного климата, в частности, сохраняющийся низкий уровень интереса частных инвесторов к финансированию промышленного сектора.

С начала 2025 года в Российской Федерации инициирована реализация ряда федеральных проектов, направленных на разработку передовых инновационных технологий. Важным компонентом этих инициатив является комплекс мер, нацеленных на подготовку высококвалифицированных кадров для обеспечения технологического суверенитета.

Научно-исследовательская деятельность в России преимущественно сконцентрирована в научных организациях, а также в образовательных организациях высшего образования. Ее результативность оценивается в рамках двух основных систем: Федеральная система мониторинга результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения

(ФСМНО) и мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. Состав и порядок предоставления сведений о результатах деятельности научных организаций, выполняющих НИОКР гражданского назначения, регламентируется Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 марта 2014 г. № 162.

Исходя из анализа данных Росстата по направлению «наука и инноватика» автором составлена таблица 13, содержащая динамику ключевых показателей деятельности научных организаций.

Таблица 13 – Динамика ключевых показателей деятельности научных организаций

Показатель	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Организации, выполнявшие научные исследования и разработки, шт.	3 492	4 175	4 175	4 175	4 195	4 125
Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками, чел.	736 540	738 857	679 333	662 702	669 870	670 614
Внутренние затраты на научные исследования и разработки, млн. руб.	523 377,2	914 669,1	1 174 534,3	1 301 490,9	1 435 914,3	1 649 788,0
Выдано патентов на изобретения	21 627	22 560	17 181	15 012	15 307	16 928
Выдано патентов на полезные модели	10 187	8 390	6 502	6 733	7 025	6 522
Разработанные передовые производственные технологии	864	1 398	1 989	2 186	2 621	2 743

Исходя из данных таблицы № следует, что численность организаций, выполнявших научные исследования с 2015 по 2023, снизилась с 4 175 шт. до 4 125 шт. Снижение численности научных организаций планомерно привело и к

снижению численности персонала, задействованного в научных исследованиях с 738 857 тыс. чел. до 670 614 тыс. чел.

В период с 2010 по 2023 существует негативная тенденция к снижению числа выданных патентов на изобретения (21 627 в 2010 года против 16 928 в 2023 году) и полезные модели (10 187 в 2010 против 6 522 в 2023 году).

На фоне снижения численности количества научных организаций и задействованного в соответствующей деятельности наблюдается положительная динамика по количеству разработанных передовых производственных технологий, так в отчетном периоде их численность выросла с 864 шт. до 2 743 шт.

Проведенный анализ данных Росстата за период 2017–2024 гг. демонстрирует устойчивую положительную динамику государственного финансирования науки: объем финансирования увеличился с 378 млрд руб. в 2017 году до 692 млрд руб. в 2024 году. Несмотря на этот рост, абсолютные показатели бюджетных ассигнований на научные исследования в России продолжают существенно уступать объемам финансирования в ведущих научных державах, таких как страны ЕС, США и Китай.

Следствием сложившейся ситуации является позиция России в Мировом рейтинге ученых и университетов (AD Scientific Index, 2025), где она занимает 33-е место по критериям эффективности и результативности научной деятельности. Возглавляют рейтинг США, за которыми в первой пятерке следуют Великобритания, Австралия, Китай и Германия. Важным фактором, усугубляющим технологическое отставание, является специфика инвестиционного климата в России, характеризующаяся низкой заинтересованностью частных инвесторов во вложениях в несырьевой промышленный сектор.

В декабре 2024 года заместитель Председателя Правительства РФ Чернышенко Д.Н. на Общем собрании членов РАН сообщил о увеличении бюджетных ассигнований на реализацию государственной программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» на 2025 год на 83 млрд руб. по сравнению с 2024 годом. Приоритетным направлением финансирования является раздел «Фундаментальные научные исследования», [101] объем средств, для

которого в 2025 году планируется увеличить более чем на 50 млрд руб., доведя его до 665 млрд руб., из которых approximately 10% будет allocated на прикладные исследования.

В 2025 году был инициирован ряд федеральных проектов, нацеленных на разработку и внедрение передовых технологий. Ключевыми целевыми показателями данных проектов являются создание и вывод на рынок конкретных видов высокотехнологичной продукции и услуг. Согласно данным Министерства финансов РФ, бюджетные расходы на гражданскую науку в 2025 году составят 675 млрд руб., а в 2026 году — 729 млрд руб. Важным элементом проектов является механизм привлечения бизнеса к коммерциализации результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). В соответствии с утвержденной дорожной картой, доля софинансирования научной деятельности со стороны коммерческого сектора должна достичь 43% к 2030 году и не менее 50% к 2035 году. Формируемый вектор развития, основанный на принципах государственно-частного партнерства, призван усилить связь между фундаментальной наукой и реальным сектором экономики, что будет способствовать росту как количественных, так и качественных показателей научно-технологического развития [59; 100].

Указами Президента РФ установлены следующие ключевые цели научно-технологического развития страны до 2030 года:

1. доведение внутренних затрат на исследования и разработки до уровня не менее 2% от ВВП;
2. удвоение объема частных инвестиций в научные исследования и разработки в период с 2025 по 2029 год.

Достижение поставленных целей, по мнению авторов нормативного документа, позволит сформировать устойчивую основу технологической модернизации экономики РФ за счет внедрения научных разработок.

Вместе с тем, по результатам анализа вторичных источников информации (изучались труды отечественных ученых) были выявлены следующие проблемы в

сфере науки, которые препятствуют развитию сферы и, как следствие, достижению поставленных целей:

- отсутствие системности в организации работ в масштабах страны, что приводит к нерациональному расходованию ограниченных ресурсов [34; 57];
- систематическое недофинансирование научных и исследовательских разработок [132];
- низкая научная активность российских университетов, и как следствие, снижение авторитета научного знания в обществе [133; 135];
- наличие проблем с доступом к релевантной достоверной научной информации [149].

Решение выявленных проблем позволит, по мнению автора исследования, обеспечить достижение стратегических целей, установленных президентом Российской Федерации.

Далее произведен разбор современного состояния и тенденции развития сферы образования. В рамках настоящего параграфа автором будет акцентировано внимание на системе высшего образования.

Согласно статистическому сборнику ВШЭ от 2024 года расходы на образование в Российской Федерации в структуре ВВП по состоянию на 2023 год составляют 4,0% [61]. Подробная информация о расходах на образование в других странах представлена на рисунке 1.

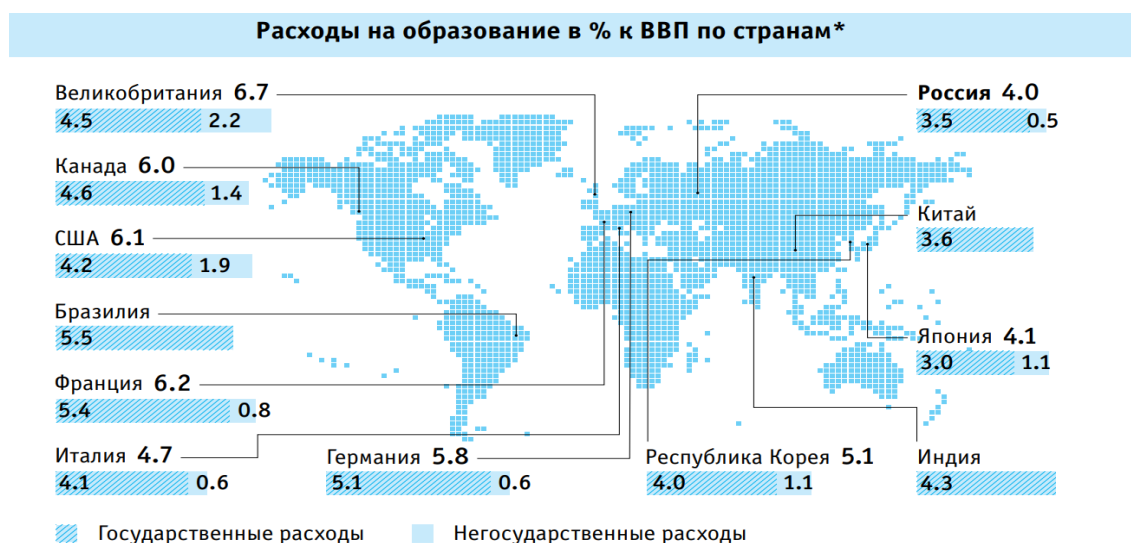


Рисунок 1 – Доля расходов на образование в структуре ВВП

Из представленной информации видно, что в России доля расходов на образование в ВВП ниже, чем в странах ЕС, Азии и США.

Благодаря увеличению расходов государства на высшее образование наблюдается рост числа бюджетных мест в образовательных организациях высшего образования (далее по тексту – ОУВО) (в 2022 году их число составило 590 101, из них 73% приходится на ОУВО) [88], что способствует сохранению спроса на получение высшего образования на фоне роста отношения стоимости высшего образования к среднегодовой заработной плате по России и воспроизводству человеческого капитала, учитывая неоднозначную динамику в реальных доходах населения [48].

На фоне увеличения расходов государства автором зафиксировано снижение числа ОУВО (рисунок 2).

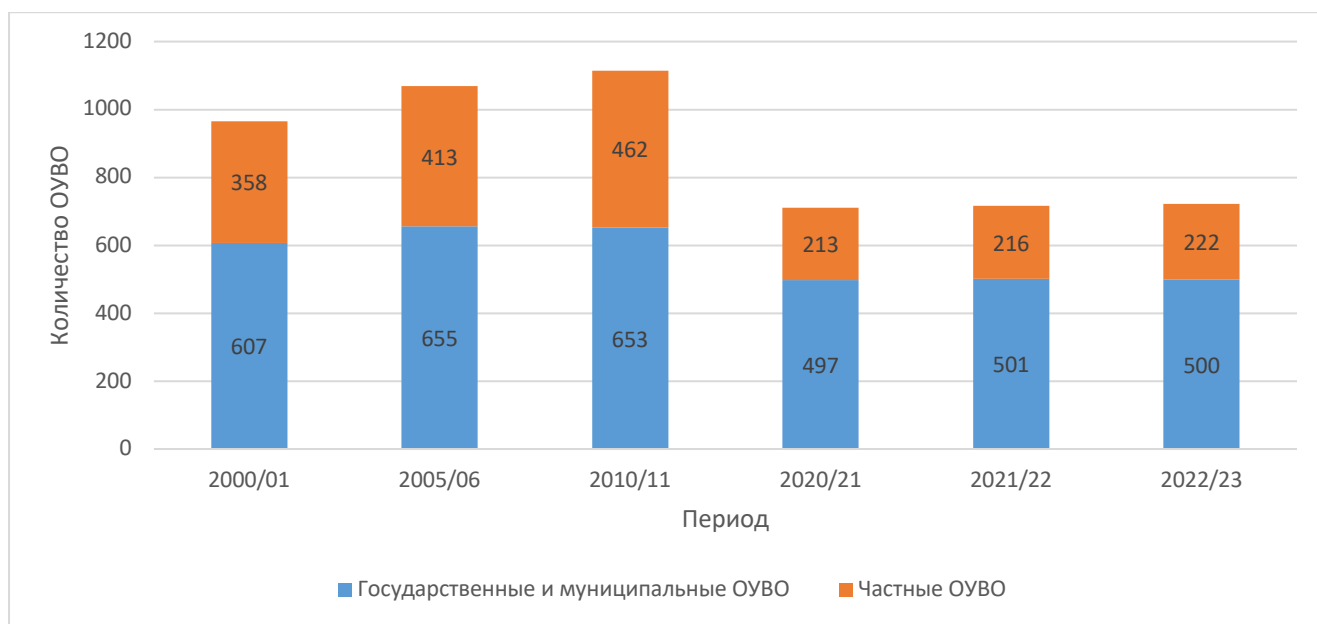


Рисунок 2 – Динамика численности ОУВО в России с 2000 по 2022 гг.

Резкое изменение совокупного количества ОУВО в период с 2011 по 2023 обусловлено в первую очередь снижением числа частных ОУВО (с 462 в 2010 году до 222 в 2023 году), что вызвано в первую очередь ужесточением политики государства в отношении ОУВО (введение системы оценки эффективности и результативности ОУВО, ужесточение требований к лицензированию деятельности ОУВО и аккредитации ОП).

Не смотря на снижение числа ОУВО, автором отмечается положительная динамика в численности студентов (таблица 14).

Таблица 14 – Динамика численности студентов ОУВО в России с 2000 по 2022, тыс. чел. [24]

Год	2000/01	2005/06	2010/11	2020/21	2021/22	2022/23
Численность студентов	4741,4	7064,6	7049,8	4049,3	4044,2	4130,0
Очная форма обучения	2625,1	3508,0	3073,7	2429,3	2427,8	2568,3
Очно-заочная форма обучения	302,2	371,2	304,7	206,1	264,8	341,0
Заочная форма обучения	1814,1	3185,4	3671,3	1413,9	1304,6	1220,7
<i>Студенты. Обучающиеся в ОУВО:</i>						
<i>Государственные и муниципальные</i>	4270,8	5985,3	5848,7	3715,1	3690,1	3744,6
<i>Частные</i>	470,6	1079,3	1201,1	334,2	354,1	385,4
Прием студентов	1292,5	1640,5	1399,5	1093,3	1129,1	1201,5

Из данных таблицы 14 следует, что за последние три года численность студентов всех форм обучения выросла с 4049,3 тыс. чел. в 2020/21 годах до 4130,0 тыс. чел. в 2022/23 годах. Изучение качественного состава студентов (изучалась форма обучения в ОУВО) показало разнонаправленную динамику. В течение последних трех лет число студентов обучающихся по очной и очно-заочной формах обучения выросло до 2568,3 и 341,0 тыс. чел. соответственно. В тоже время число студентов обучающихся по заочной форме снизилось с 1413,9 в 2020/21 годах до 1220,7 тыс. чел. в 2022/23 годах.

Постепенно повышается популярность направлений подготовки и специальностей в области инженерного дела, технологий и технических наук у студентов обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры: в 2023 г. их освоили 229,7 тыс. чел. (29 против 28% в 2020 г.), в том числе в сфере информатики и вычислительной техники, информационной безопасности — 43,5 тыс. чел. (5 против 4% в 2020 г.) [60].

За период с 2021 по 2024 выросло число студентов, обучающихся по программам подготовки педагогических кадров для высшего образования (в 2023 году по сравнению с 2021 численность выпускников выросла на 5%) [111].

Абитуриенты с высокими баллами ЕГЭ (80 баллов и более), согласно мониторингу качества приема, на бюджетные и платные места российских вузов в 2022 году, проведенному НИУ ВШЭ, отдают предпочтение крупнейшим ОУВО (ОУВО с приемом больше 4,5 тыс. человек [67]) не зависимо от источника финансирования обучения. Изучение территориального аспекта приема абитуриентов позволило установить, что граждане в основном направляют документы в ОУВО, расположенные в г. Москве и г. Санкт-Петербурге. Как отмечалось в исследованиях ВШЭ, студенты отдают предпочтение «бренд» ОУВО (ОУВО с хорошей репутацией на рынке, имеющим в своем штате квалифицированных ППС, качественные ОП и т.д. такие как: МГИМО, НИУ ВШЭ, МИСиС, РЭУ им. Плеханова, РУДН, Бауманка) и готовы поступать на контрактные места, даже если проходят на бюджетные места в других ОУВО, не смотря на стоимость обучения в таком ОУВО. Вместе с тем, остальные ОУВО при ценообразовании образовательных программ не могут устанавливать аналогичные высокие цены, так как потребители не готовы будут платить, что свидетельствует об неэластичном спросе (источник 90). На рисунке 3 представлен региональный разрез приема студентов.

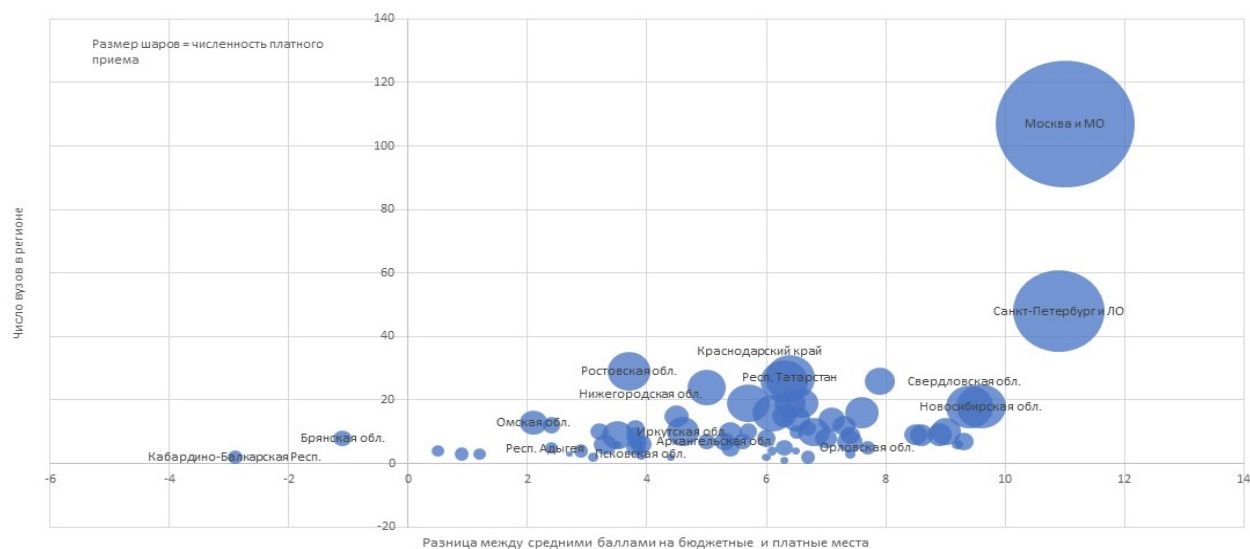


Рисунок 3 – Региональный разрез приема студентов

Из представленной информации видно, что разница в баллах между студентами, поступившими на бюджетные места, и студентами, заключившими

договор на оказание образовательных услуг, меньше в ОУВО, расположенных в регионах страны.

Анализ трудов отечественных трудов позволил сформулировать ряд проблем присущих сфере образования в Российской Федерации:

1. уклон российского высшего образования в отношении теоретических знаний, что приводит к недостатку практических знаний и навыков [35; 77; 105];
2. снижение ценности высшего образования в глазах молодежи [27; 29];
3. усиление зависимости ОУВО от государственного финансирования;
4. ограниченный платежеспособный спрос на ОУ, оказываемые на платной основе.

На основании вышеизложенного следует, что образовательные учреждения высшего образования действуют в условиях высокой степени сингулярности (неопределенности), что может негативно влиять на жизнедеятельность организации.

На завершающем этапе исследования осуществлен анализ системы здравоохранения.

В систему здравоохранения входит сеть государственных и частных медицинских учреждений, научно-исследовательскими институтами, отвечающих за разработку инноваций в сфере лекарственных препаратов и медицинского оборудования. Главной целью организаций является обеспечение здоровья граждан, снижение общего уровня заболеваемости в целях укрепления человеческого капитала страны.

Анализ данных Росстата позволил составить таблицу 15, содержащий перечень показателей деятельности организации в области здравоохранения.

Таблица 15 – Динамика показателей деятельности организаций в области здравоохранения

Показатель	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Мощность амбулаторно-поликлинических организаций (всего, тыс. посещений в смену)	3 685,1	3 861,0	4 147,3	4 253,4	4 379,6	4 451,4
Численность врачей всех специальностей, тыс. чел.	715,8	673,0	737,4	741,9	744,1	758,8

Численность врачей всех специальностей на 10 000 чел. населения, чел.	50,1	45,7	50,0	50,5	50,8	51,9
Численность среднего медицинского персонала, всего, тыс. чел.	1 508,7	1 549,7	1 490,5	1 467,6	1 439,9	1 433,5
Численность среднего медицинского персонала, на 10 000 чел. населения, чел.	105,6	105,3	101,1	99,9	98,3	98,1
Численность населения на одного врача	199,6	218,7	200,0	198,1	196,8	192,6
Численность населения на одного работника среднего медицинского персонала	94,7	95,0	98,9	100,1	101,7	102,0
Заболеваемость на 1 000 человек населения	780,0	775,2	753,5	849,2	889,1	822,1

Из данных таблицы № следует, что численность врачей в отчетном периоде увеличилась с 715,8 тыс. чел. в 2010 по 758,8 тыс. чел. в 2023 году. Вместе с тем численность среднего медицинского персонала демонстрирует тенденцию к снижению с 1 508,7 тыс. чел по 1 433,5 тыс. чел.

Анализ индикаторов системы здравоохранения в разных странах: уровень медицины, эффективность системы, безопасность здоровья и госрасходы в % к ВВП отражает неутешительную ситуацию в данной сфере (рисунок 4).

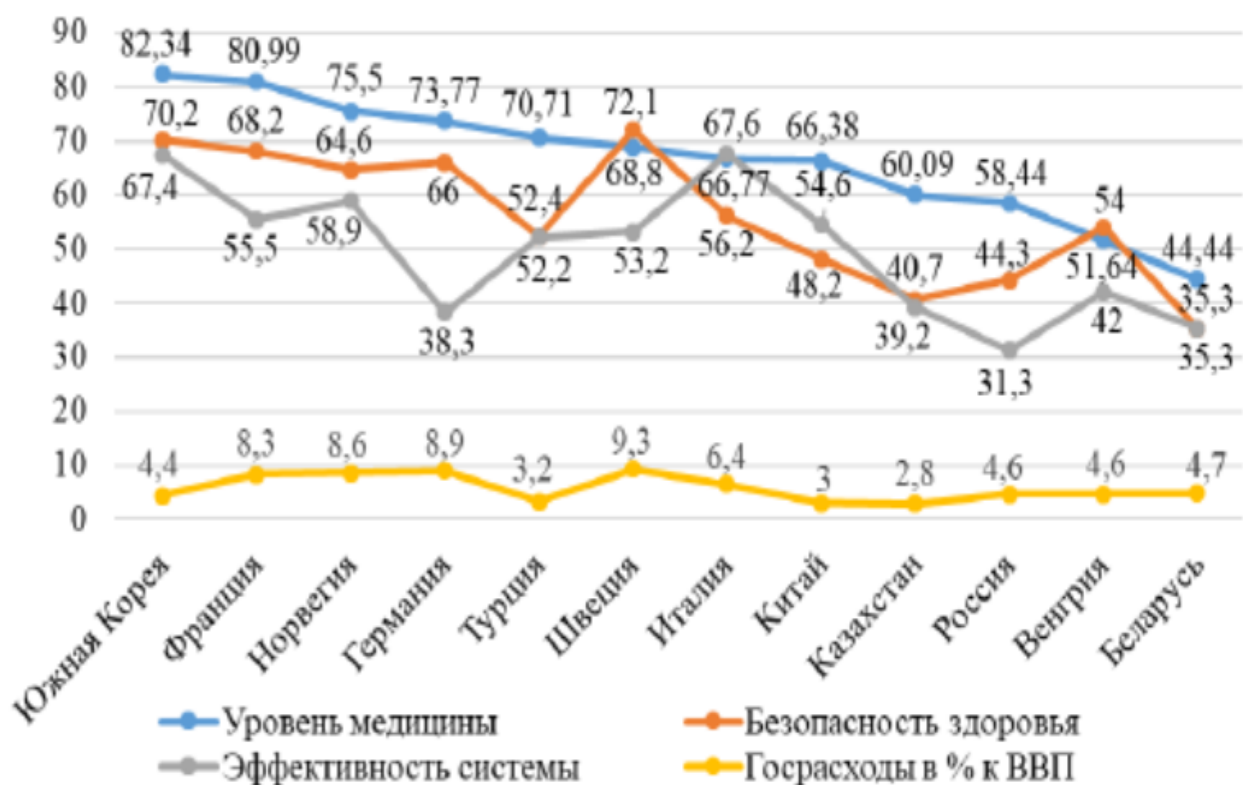


Рисунок 4 – Индикаторы системы здравоохранения в разных странах за 2023 год (составлено автором на основе литературных источников [32])

Исходя из данных, представленных на рисунке выше видно, что значение индикаторов системы здравоохранения в России значительно ниже, чем в других странах, что свидетельствует о наличии проблем в данной сфере. Согласно позиции ряда исследователей [42; 65; 68; 157] одной из ключевой причиной данной проблемы является недостаточный уровень финансирования, что влияет на доступность граждан России на необходимую медицинскую помощь. Как отмечает Кашепов А.А. Российская Федерация по соотношению суммарных расходов на здравоохранение с ВВП занимает 121 место в 2020 году.

Не ограничиваясь проблемами финансирования коллектив ученых в лице Тимофеев Ю., Дремова О. и Яковлевич М. приводят следующий перечень проблем:

- недостаточная осведомленность о потенциальных преимуществах инноваций;
- организационно-управленческие дефициты системы здравоохранения, усугубляемые чрезмерной бюрократизацией;
- неразвитость необходимой инфраструктуры;

- низкий уровень медицинской грамотности населения и наличие психологических барьеров, связанных с обращением в медицинские учреждения [192].

В целях системного решения указанных проблем и стратегического развития отрасли в Российской Федерации реализуется национальный проект «Здравоохранение», дополняемый комплексом целевых государственных программ, нацеленных на охрану здоровья населения. Как отмечают отечественные и зарубежные эксперты, реализация данных инициатив способствует укреплению общественного здоровья и росту показателя ожидаемой здоровой продолжительности жизни [185].

По результатам анализа научных трудов отечественных ученых следует выделить ряд нерешенных проблем, влияющих на результативность и функционирование системы здравоохранения:

1. ограниченная доступность для населения высокотехнологичной медицинской помощи (ВМП), подразумевающей применение инновационных терапевтических методик и использование новейшего оборудования. Критическая концентрация медицинских центров, предоставляющих услуги ВМП, в городах федерального значения (Москва, Санкт-Петербург) создает условия для выраженного территориального неравенства в обеспечении граждан данным видом медицинской помощи [81; 140];

2. недостаточное обеспечение граждан льготными лекарствами. Согласно позиции Осоргина Н.М. доступность критически важных лекарственных препаратов является низкой [99]. Одной из причины описанной проблемы является существующая политическая напряженность между странами и как следствие удорожание лекарств из-за введенных санкций. Коллектив ученых Николоски З., Уитли Дж. и Моссиалова Э. в проведенном исследовании установили неудовлетворенные потребности граждан в лекарствах [186];

3. проблема в оперативности получения и качестве работ скорой и неотложной медицинской помощи. Герсонская И. В. указывает, что снижение количества медицинских учреждений, нехватка врачей и среднего медицинского

персонала приводит к увеличению объема работы на действующих работников и снижение качества медицинской помощи [31];

4. недостаточная эффективность государственных объектов медицинского обслуживания для населения. Полянин А.В., Проняев Л.И. и Павлова А.В. указывают, что в список причин недостаточной эффективности медицинских учреждений входят: недостаточность финансирования сферы здравоохранения, [128] нехватка медицинских кадров, противоречие между запросами граждан и существующим низким качеством оказываемых медицинских услуг, разрозненность функционирования отдельных секторов здравоохранения и др. [113];

5. недостаточный уровень квалификации врачей и среднего медицинского персонала. Согласно Улумбековой Г.Э. медицинские работники испытывают постоянный дефицит в новых знаниях из-за непонимания собственных пробелов в них, нехватки времени и неудобства в их получении [148].

Проведенный анализ состояния организаций социальной сферы (наука, образование, культура и здравоохранение) продемонстрировал наличие ряда проблем присущих организациям социальной сферы в условиях сингулярности, представленных в таблице 16.

Таблица 16 – Выявленные проблемы в организациях социальной сферы

Направление проблемы	Расшифровка	Возможные пути решения
Финансы	Управление организациями осуществляется в условиях ограниченного бюджетного финансирования	Увеличение доли внебюджетных источников финансирования
Кадры	Рост нагрузки на действующих работников на фоне сокращения числа организаций приводит к росту нагрузки на одного работника	Привлечение к работе молодых специалистов
Внешняя среда	Организации действуют в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и от руководства организаций требуется принимать решения, позволяющие адаптировать деятельность организации под состояние внешней среды	Применение гибкой и адаптивной системы управления

Одним из возможных решений выявленных проблем является разработка механизма антикризисного управления организаций социальной сферы, позволяющего адаптировать внутренние ресурсы организации в условиях сингулярности.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1

В рамках первой главы диссертационного исследования были изучены теоретические подходы к управлению организацией социальной сферы: функциональный, процессный, системный и маркетинговые подходы, а также подходы к стратегическому управлению: концепция планирования стратегии, позиционирования, ресурсный, проектный и стейкхолдерский - установлены их преимущества и недостатки. Однако в условиях сингулярности ни один из традиционных подходов не может в полной мере обеспечить устойчивость организации, что подчеркивает необходимость их интеграции и адаптации.

Автором исследования было отмечено, что в условиях сингулярности (неопределенности) организации социальной сферы всё чаще сталкиваются с кризисными явлениями и их последствиями, которые, несмотря на циклический характер возникновения, слабо поддаются прогнозированию, что позволило обосновать необходимость использования антикризисного управления и анализа рисков.

Для разработки вышеуказанной системы управления автором изучены теоретические аспекты антикризисного управления. Анализ концепции антикризисного управления позволил выделить его ключевые особенности: превентивность, системность, комплексность решений и приоритет внутренних ресурсов. Кризисы, возникающие в деятельности организаций социальной сферы, носят разнообразный характер и могут быть вызваны как внешними, так и внутренними факторами. Установлено, что антикризисное управление должно быть непрерывным процессом, включающим стадии предотвращения, реагирования и восстановления. Важным аспектом является разработка механизмов, позволяющих организациям адаптироваться в условиях сингулярности, где традиционные методы прогнозирования и управления теряют эффективность. Сравнение традиционных и антикризисных подходов к управлению показало, что последние ориентированы на минимизацию ущерба,

оперативное реагирование и сохранение жизнеспособности организации в краткосрочной перспективе.

Исследование текущего состояния организаций социальной сферы (образование, наука, культура, здравоохранение) выявило ряд системных проблем. В сфере культуры наблюдается неравномерное развитие инфраструктуры и снижение доступности культурных благ для населения. Наука сталкивается с недостаточным финансированием, оттоком квалифицированных кадров и снижением патентной активности. В образовании отмечается сокращение числа вузов, снижение интереса молодежи к высшему образованию и усиление зависимости от государственного финансирования. Здравоохранение испытывает дефицит кадров, недостаточное оснащение и низкую эффективность государственных медицинских учреждений. Общей для всех сфер проблемой является ограниченность ресурсов, включая финансовые, кадровые и технологические. При этом организации вынуждены функционировать в условиях высокой неопределенности, вызванной политическими, экономическими и социальными изменениями.

Результаты исследования первой главе подчеркивает необходимость разработки механизма антикризисного управления, который позволит организациям социальной сферы адаптироваться к вызовам сингулярности. Такой механизм должен сочетать элементы традиционных управленческих подходов с антикризисными методами, обеспечивающими гибкость и устойчивость. Особое внимание следует уделить превентивным мерам, таким как постоянную диагностику внешней и внутренней среды, разработке методики по оценки рисков и методам антикризисного управления. Дальнейшее исследование направлено на разработку конкретных методов антикризисного управления, а также на оценку их результативности в различных секторах социальной сферы.

2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В УСЛОВИЯХ СИНГУЛЯРНОСТИ

2.1 Концептуальные основы механизма антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности

Теоретические положения, изложенные в первой главе, позволили систематизировать управленческие подходы и уточнить понятийный аппарат антикризисного управления организациями социальной сферы действующих в условиях сингулярности. Полученные результаты создают методологическую основу для разработки методического обеспечения механизма антикризисного управления в условиях сингулярности - новой управленческой реальности, характеризующейся высокой динамичностью, неопределённостью и нелинейностью изменений.

Актуальность применения механизма антикризисного управления организациями социальной сферы обусловлена выявленными проблемами в социальной сфере в параграфе 1.3 и установлена указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 года за №309, регламентирующим ключевые цели развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Достижение ключевых целей организациями социальной сферы в условиях сингулярности зависит от скорости и результативности адаптации организаций к кризисам и, при возможности, к их предотвращению.

Развитие механизмов антикризисного управления востребована по ряду причин:

1. сохранение экономической безопасности;
2. устойчивое развитие организаций социальной сферы;
3. повышение результативности управления организаций социальной сферы.

Выявленная актуальность и востребованность механизма управления предопределила значимость разработки механизма антикризисного управления в деятельности организаций социальной сферы.

На первом этапе создания механизма антикризисного управления исследования проанализированы существующие теоретические подходы к определению понятия «механизм управления», в том числе учитывающие специфику антикризисного управления.

Анализ трудов отечественных ученых [1; 3; 4; 62; 89; 124; 127; 155] позволил выявить ряд подходов к определению понятия «механизм управления», которые представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Подходы к определению понятия «механизм управления»

Учёный	Содержание понятия
Никитаева А.Ю.	Представляет собой важнейшим компонентом системы управления, обеспечивающим регулирование ключевых параметров деятельности для достижения стратегических ориентиров. Механизм включает в себя совокупность взаимосвязанных методов, инструментариев и технологических решений, направленных на координацию деятельности объекта управления с учетом имеющихся ресурсов.
Зеленцева Л.С.	Под механизмом управления понимается целостная система, объединяющая методы регулирования, формы организации деятельности и инструменты воздействия, которые в совокупности обеспечивают эффективное функционирование экономико-производственной системы
Гибадуллина А.А.	Представляет собой взаимосвязанную систему методов и инструментов, направленных на обеспечение стабильности между внутренней и внешней средами организации
Омаров А.М.	Способ организации взаимодействия подсистем управления направленных на решение целей и задач главной системы
Тихомирова Ю.А.	Процесс взаимодействия участников процесса в целях влияния на существующие социальные факторы
Козаченко И.В.	Управляемая система взаимосвязанных факторов, представляющих собой комплекс организационных и экономических инструментов воздействия на объект управления

Проведенный анализ существующих подходов позволяет признать их релевантными для раскрытия сущности категории «механизм управления» применительно к социально-экономическим системам. В рамках данного исследования последующий этап был посвящен изучению специфики

теоретического осмысления данного понятия в контексте парадигмы антикризисного управления.

Согласно позиции Бражниковой Л.Н. [13], сущность механизма антикризисного управления заключается в обеспечении устойчивости организации по принципу «сигнал-реагирование» с целью возврата системы в состояние докризисного равновесия. Предложенный автором подход акцентирует внимание на минимизации негативных последствий уже наступившего кризиса, что позволяет отнести его к инструментарию реактивного управления.

В свою очередь, в работах Зуба А.Т. и Кузьмина С.С. подчеркивается проактивная роль механизма антикризисного управления. Ученые рассматривают его не только как инструмент нейтрализации угроз, но и как фактор поддержания долгосрочной организационной адаптации, обеспечиваемой за счет стратегической мобилизации внутренних ресурсов и компетенций [54; 55].

Проанализированные теоретические понятия механизма управления, в том числе учитывающего специфику антикризисного исследования, позволили сформулировать теоретическое определение механизма антикризисного управления организации социальной сферы, под которым подразумевается совокупность взаимосвязанных рычагов и средств воздействия на причины кризиса включающий принципы, методы, инструменты, обеспечивающих качественные и количественные изменения параметров организаций социальной сферы, устраняя или предотвращая неблагоприятные явления в целях поддержания устойчивого развития [18].

Поскольку механизм антикризисного управления организаций социальной сферы является неотъемлемым элементом общей организационно-экономической системы, необходимо охарактеризовать ключевые аспекты его имплементации. В исследовании применяется методология описания управленческих механизмов, разработанная коллективом авторов под руководством члена-корреспондента РАН Новикова Д.А., которая включает следующий набор параметров: краткое описание механизма, целевое назначение, ожидаемый эффект от внедрения, структурный состав, регламент действий и ограничения для участников, алгоритм применения

(см. параграф 3.2), уровень информированности участников, порядок функционирования (см. параграф 3.2), область и условия применимости, особенности взаимодействия с другими механизмами (см. параграф 3.2), а также дополнительная информация.

В условиях сингулярности методическое обеспечение механизма антикризисного управления приобретает особое значение: именно нестабильность и нелинейность внешней среды требуют системной интеграции принципов, методов и инструментов. Дальнейшее изложение направлено на раскрытие методического инструментария, обеспечивающего реализацию указанных принципов на практике.

Далее представим краткое описание механизма. Механизм антикризисного управления организациями социальной сферы предназначен для реализации следующих функций: непрерывный мониторинг и диагностика состояния внешней и внутренней среды; своевременная идентификация и анализ отклонений ключевых показателей деятельности; оценка рисков; разработка и принятие управленческих решений, адекватных уровню выявленных рисков; формирование интегрированного показателя результативности антикризисного управления; оценка фактической эффективности реализованных решений с точки зрения обеспечения устойчивой жизнедеятельности и развития организации.

Целью создания механизма является адаптация общеизвестных инструментов антикризисного управления под специфику организаций социальной сферы для обеспечения согласованности управления организацией в условиях сингулярности.

Ожидаемый эффект от внедрения заключается в постоянном отслеживании состоянии внешней и внутренней среды организации и, в случае необходимости, обеспечение соответствия текущего состояния организации плановым требованиям, что обеспечит сохранение жизнедеятельности организации и её развитие.

Механизм антикризисного управления структурно состоит из следующих ключевых компонентов: принципов, модели, алгоритма управления, а также методов (методик) и инструментов.

Принципы представляют собой систему фундаментальных норм, устанавливающих базовые ценности, требования и правила, на которых основывается функционирование механизма антикризисного управления в условиях сингулярности.

Модель выступает в качестве концептуальной схемы, формализующей логику построения и взаимодействия элементов системы антикризисного управления.

Методы (методики) – это совокупность научно обоснованных подходов и практических способов, применяемых для разработки и имплементации механизма (к примеру, методы стратегического анализа, тактического управления, критериального оценивания).

Инструменты являются конкретными средствами и ресурсами, обеспечивающими техническую и операционную реализацию выбранных методов (специализированное программное обеспечение, регламентирующие документы, шаблоны, чек-листы).

Алгоритм осуществляет интеграцию принципов, модели, методов и инструментов в целостную систему, обеспечивая тем самым завершенность процесса формирования механизма и его операционную готовность.

Механизм обеспечивает формирование единого подхода к антикризисному управлению путем аккумуляции принципов, методов и инструментов для обеспечения устойчивого развития организации в условиях сингулярности.

Рассмотрим действия, ограничения деятельности участников в организации. Субъектом управления, ответственным за принятие стратегических решений, выступает высшее руководство организации социальной сферы, либо специально сформированный коллегиальный орган — рабочая группа, наделенная соответствующими полномочиями по осуществлению комплексной диагностики, детальной оценки рисков и последующей выработки управленческих решений,

детерминированных уровнем идентифицированных рисков. Объектом воздействия механизма являются функционально-структурные элементы организации. На основании системы оценочных показателей и векторов результативности, предложенных в рамках данного исследования, руководство осуществляет диагностику уровня организационной устойчивости и формулирует корректирующие управленческие решения. Ключевая функция объектов механизма (функциональных элементов) заключается в предоставлении субъекту релевантной информационно-аналитической продукции в соответствии с установленными регламентами.

Под ограничениями понимаются временные рамки, регламентирующие, во-первых, предоставление исходных данных объектами управления, а во-вторых — цикл разработки и имплементации управленческих решений. Соблюдение данных временных контуров является императивом, обеспечивающим оперативность реагирования на рискообразующие факторы и их обработку, что, в конечном счете, детерминирует сохранение функциональной жизнеспособности и обеспечение устойчивого развития организации.

Следующий важный аспект – это информированность участников. Механизм антикризисного управления подразумевает полную информированность участников (работников организации).

Область применения механизма распространяется на организации социальной сферы (образование, наука, культура и здравоохранение), действующих в условиях сингулярности.

Условия применимости. Специфика деятельности различных организаций социальной сферы (образование, наука, культура и здравоохранение) обуславливает необходимость наличия рабочей группы, в состав которой входят работники организации.

Суммируя вышесказанное, установлены задачи, подлежащие к рассмотрению, при разработке механизма антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности:

1. установить принципы управления и основные требования к применению механизма;
2. осуществить подбор методов управления, обеспечивающих комплексный подход к антикризисному управлению;
3. сформировать модель управления, объединяющую элементы системы управления;
4. установить ключевые этапы применения и разработать алгоритм антикризисного управления.

Исследование научных трудов в области антикризисного управления позволило определить ряд факторов, подлежащие обязательному учету при разработке механизма антикризисного управления организаций социальной сферы:

- 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).

Исходя из предложенного определения следует, что механизм направлен на достижение двух целей:

- 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, по мнению автора диссертационного исследования, должен решить 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).

В основе механизма антикризисного управления лежит ряд принципов, которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Принципы механизма антикризисного управления организации социальной сферы (составлено автором)

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

Предложенные принципы представляют собой основу функционирования антикризисного управления организаций социальной сферы и отражают специфику рассматриваемой сферы и деятельности субъектов, в частности.

Автор полагает, что функционирование механизма антикризисного управления, в основе которого лежат данные принципы, позволит предотвратить возникновение кризиса или снизить негативные последствия наступивших рисков, которые оказывают влияние на организацию.

Для наглядности, концептуальные основы механизма антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Механизм антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности

Авторский механизм антикризисного управления представляет собой единый подход к антикризисному управлению путем аккумуляции принципов, методов и инструментов для обеспечения сохранения жизнедеятельности и устойчивого развития организации в условиях сингулярности.

Вместе с тем, разработанные концептуальные основы определяют необходимость детального рассмотрения его методического наполнения.

2.2 Методы антикризисного управления организациями социальной сферы

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.

Автор диссертационного исследования опираясь на типологию кризисов предложенных Кованом С.Е., подразумевает, что антикризисное управление направлено на противодействие объективным кризисам, возникающим независимо от действий руководства (внешняя среда), и субъективным кризисам, на которые может воздействовать руководство организации (внутренняя среда).

Ключевой составляющей механизма антикризисного управления являются методы управления на разных этапах проявления риска, которые можно разделить, опираясь на исследования в области методов антикризисного управления, выявленных в параграфе 1.2, на три группы:

1. превентивное управление – осуществляется силами руководства организации и направлено на предотвращение наступления кризиса. Главным инструментом антикризисного управления для данного этапа является диагностика внешней и внутренней среды организации [18]. В случае если на этапе превентивного управления руководство организации не смогло предотвратить возникновение кризиса, то необходимо переходить в режим реактивного управления;

2. реактивное управление – в рамках данного этапа кризисная организация возвращается в стабильное положение при минимальных потерях. Для выполнения поставленной цели решаются следующие задачи: блокировка сопровождающих негативных проявлений кризиса на незатронутые аспекты деятельности организации; разработка и исполнение планов по ликвидации кризиса и его последствий; поиск и реализация новой модели функционирования организации. От успеха реактивного управления зависит возможность функционирования антикризисного управления, или его преобразование, или частичное прекращение существования;

3. реабилитационное управление – проводится в целях укрепления устойчивости и обновления взаимосвязей системы после преодоления организацией кризиса в целях обеспечения равновесия с внешней средой.

На рисунке 6 представлена структура антикризисного управления, учитывающая позицию автора в области типологии кризисов и стадий антикризисного управления.

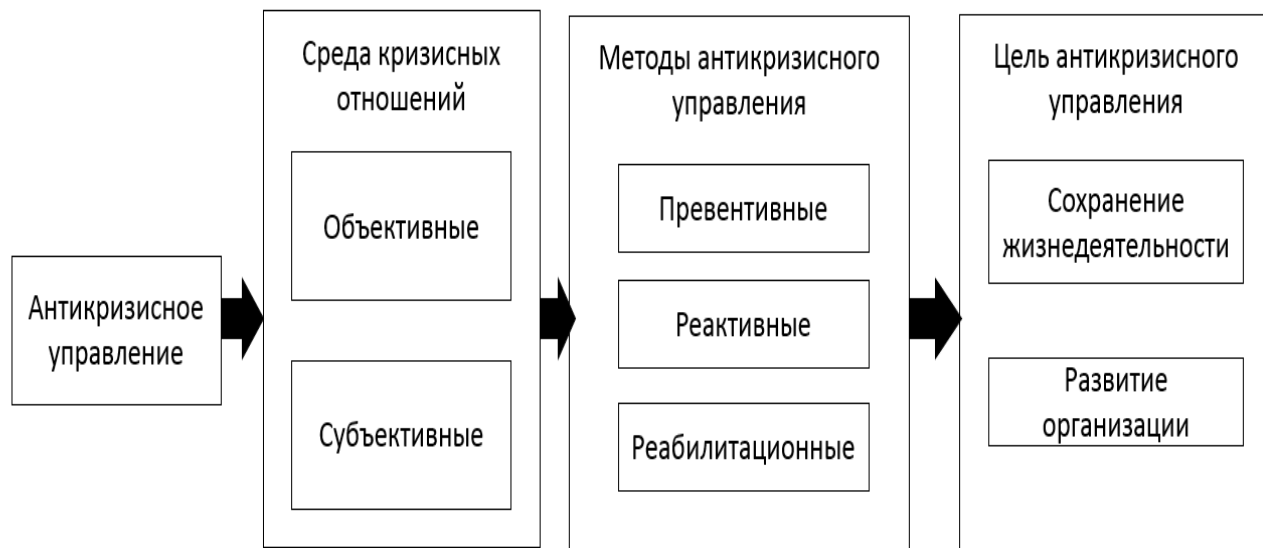


Рисунок 6 – Структурная модель антикризисного управления организаций социальной сферы (составлено автором)

В рамках превентивного управления, по мнению Чечулина И.В. [153], ключевая роль отводится вопросу взаимодействию со стейкхолдерами. Указанный подход был введен в научный оборот Фрименом Р.Э. [172], изучался

отечественными учеными [115; 122] и направлен на создание методологической базы для руководства организаций, столкнувшихся с влиянием факторов внешней среды. В основе стейкхолдерского подхода лежит понимание необходимости учета потребностей работников, потребителей, контрагентов и общества, для постановки целей, которые будут поддержаны заинтересованными сторонами, что обеспечит долгосрочный успех. Указанный довод подтверждается исследованием [165], в котором отмечается позитивный опыт взаимодействия с ними и повышение эффективности деятельности за счет удовлетворения их потребностей.

Изучение вторичных источников информации позволило установить, что взаимодействию со стейкхолдерами в период превентивного управления посвящены работы зарубежных ученых [159; 162; 164; 174; 176], отмечающих негативные последствия для организации в случае ненадлежащего управления стейкхолдерами, которые могут привести к кризису в организации.

Вместе с тем, стоит отметить негативный аспект по привлечению стейкхолдеров к докризисной работе, выражающийся в неспособности организации удовлетворять завышенные ожидания, что может вызвать напряженность со стороны стейкхолдеров и снизить эффективность мер по предупреждению кризиса.

Изучение превентивного управления объективными кризисами в работах зарубежных ученых [73; 161; 166; 167; 187] позволило выявить, что сущность антикризисных мер сводится к разработке плана реагирования на возможные кризисы. Коллектив ученых отмечает, что существует вероятность негативной реакции внешних стейкхолдеров на необходимость оказания помощи и возложение вины внутренними стейкхолдерами на себя за доведение организации.

Ключевая роль отводится формированию положительного отношения у субъекта к кризису с точки зрения его выгодного положения по отношению к внешней среде. Разрабатываемые меры по взаимодействию со стейкхолдерами направлены на предотвращение отказа от товаров и услуг, снижение процента по неоплате товаров или услуг контрагентами и соблюдению работниками организации своих обязанностей.

Научные работы в данной области свидетельствуют о необходимости создания отдельного структурного подразделения по кризисным коммуникациям. Выбранная стратегия и скорость реакции на кризис определяют интерес стейкхолдеров к взаимодействию. На данном этапе исследования важно отметить, что информационное взаимодействие является лишь частью мероприятий по управлению кризисом. При этом прохождение организации через кризис оказывает негативное влияние на общественное мнение и репутацию организации, что может привести к снижению финансовых показателей [183].

Автором исследования на основе изучения работ в области антикризисного управления рекомендуется акцентировать внимание на сильных сторонах организации, а не выявлять ее недостатки. Объективные кризисы должны нивелироваться, в том числе за счет улучшения имиджа среди стейкхолдеров. В основе предлагаемой рекомендации лежит идея о большем воздействии положительных сигналов о возможных событиях, нежели чем отрицательных сигналов.

В иностранных научных работах в области превентивного управления объективными кризисами [158; 175; 182; 190] указано, что управленческие действия должны быть направлены на создание механизмов реагирования и формированию резервных фондов, обеспечивающих устойчивость организации в условиях политических, экономических, социальных и иных кризисов. В комплекс мер также входят инструменты по своевременной диагностике и выявлению отклонений финансовых показателей организаций.

Резюмируя следует отметить ряд инструментов, разделив на направления в соответствии со сферами хозяйственной деятельности, которые по мнению автора позволят снизить размер потерь организации в кризисных ситуациях, вызванных объективными кризисами, в рамках превентивного управления (таблица 19).

Таблица 19 – Перечень мероприятий превентивного управления субъективными кризисами (составлена автором)

Направления деятельности	Расшифровка мероприятий
Финансы	Создание резервного фонда на 3-6 месяцев операционных расходов
	Диверсификация источников дохода
	Внедрение строгого бюджетирования
Обучение и развитие кадров	Оптимизация штата (аутсорсинг, фриланс и тд)
	создание системы обучения персонала
	отказ от внешнего совместительства в трудовых правоотношениях
Риск-менеджмент и безопасность	Разработка антикризисных сценариев и регламентов действий
	Стресс-тест бизнес-модели на устойчивость к кризисам
	Страхование ключевых активов
Операционные процессы	Анализ цепочек поставок и создание альтернативных каналов снабжения
	Автоматизация и цифровизация ключевых процессов для снижения зависимости от ручного труда
	Внедрение бережливого производства
Клиенты	Управление коммуникациями
	Расширение клиентской базы
	Совершенствование системы взаимодействия с заинтересованными сторонами

В контексте сингулярности превентивное управление приобретает не только предупредительный, но и прогностический характер, так как изменение внешней среды носит скачкообразный и трудно прогнозируемый характер, что обуславливает от руководства организаций социальной сферы необходимость формирования резервов и сценариев реагирования в условиях неполноты информации.

Изучение научных работ зарубежных ученых [169; 189; 196] позволило установить, что на стадии реактивного антикризисного управления ключевая роль отводится выявлению проблем и их устранении. Золотова В.А. [52] в своем исследовании предлагает воздействовать на объект антикризисного управления следующими способами: устранение источника негативного воздействия; снижение взаимосвязи между объектом управления и источником кризиса; компенсирование негативных последствий; формирование у объекта управления нечувствительности к кризису. Ключевая роль на данном этапе отводится руководству организации, которое должно отойти от привычных методов

управления и использовать в своей деятельности новые инструменты и алгоритмы в целях преодоления кризиса. Руководитель организации должен осознавать, что кризис несет не только разрушения, но и возможности для развития и адаптации организации.

В научных работах отмечается две стратегии по выходу организации из кризиса: оборонительная, при которой организация сосредотачивает свои усилия по оптимизации использования ресурсов организации, и наступательная, характеризующаяся изысканием способов по увеличению размера выручки у организации.

В таблице 20 представлены меры каждой стратегии управления.

Таблица 20 – Расшифровка стратегий реактивного управления субъективными кризисами (составлено автором)

Стратегия	Сфера деятельности организации	Характеристика мер
Оборонительная	Финансы	Сокращение издержек (оптимизация бюджета, заморозка инвестиций и т.д.)
		Реструктуризация долгов и переговоры с кредиторами
		Повышение ликвидности (продажа активов, открытие кредитных линий, факторинг)
	Внутренние процессы	Консервация неэффективных проектов
		Автоматизация процессов для сокращения затрат
	Кадры	Сокращение премий и заморозка найма
		Переобучение работников под новые задачи
Наступательная	Клиенты	Выход на новые рынки
		Запуск новых продуктов
		Развитие новых каналов продаж
	Внутренние процессы	Аутсорсинг непрофильных функций
		Реинжиниринг процессов для повышения эффективности
	Кадры	Привлечение антикризисных управляющих
		Создание гибких команд под новые проекты

Упор на оборонительную стратегию может привести к ограничению потенциала развития, однако, излишнее акцентирование на наступательной тактике может лишь усугубить положение дел. Соблюдение баланса в указанных стратегий, возможность быстро принимать взвешенные управленческие решения требует от руководителя наличие существенного опыта. Далее будут подробно

рассмотрены инструменты оборонительной стратегии реактивного управления кризисами.

В рамках сокращения издержек предусматривается пересмотр расходной части бюджета и сокращение тех расходов, которые оказывает меньшее влияние на успешную деятельность организации. Организация приостанавливает финансирование новых проектов, акцентируя внимание на необходимости финансирования текущих процессов.

Также организация в рамках оборонительной стратегии осуществляет мероприятия по изменению структуры капитала в целях снижения процентных ставок по привлеченным средствам путем поиска альтернативных источников финансирования.

Дополнительной сложностью, с которой может сталкиваться руководство, является наличие обременительных активов, которые возможно реализовать, что позволит организации получить дополнительные ресурсы и снизить затраты на содержание данного актива.

Развивая тему продажи обременительных активов следует рассмотреть возможность приостановку деятельности неэффективных проектов, которые по различным причинам в кризисный момент не способны генерировать для организации выручку и являются лишь статьей расходов для организации.

Говоря о кадровой политике следует отметить, что в первую очередь следует пересмотреть систему премирования, которая бы позволила повысить производительность и заинтересованность работников. Первоочередной целью руководства является создание уверенности у работников в своем будущем, что позволит предотвратить массовые увольнения. В ином случае организация может столкнуться с резким оттоком кадров, что приведет к падению производительности и как следствие к падению выручки.

В тоже время в целях снижения затрат следует по возможности провести мероприятия по автоматизации внутренних процессов в целях снижения временных затрат у работников на рутинную работу и высвобождении сэкономленного времени на выполнении более актуальных задач.

Диаметрально противоположные инструменты применяются при наступательной стратегии. Вместе с тем, для их эффективного применения следует провести маркетинговое исследование, которое позволит выявить тенденции на рынке, установить потребительские предпочтения и определить эластичность спроса.

Изучение оборонительных и наступательных инструментов реактивного управления позволило установить ключевую роль антикризисных управляющих. Их опыт и знания применения тех или иных инструментов играет решающую роль в возможности организации преодолеть кризис.

Автором отмечается, что успех преодоления кризиса во многом зависит от результативности диагностики на превентивном управлении. Проведенный комплекс мероприятия на докризисном этапе позволит своевременно подготовить организацию к кризису, либо же его предотвратить.

На этапе реабилитационного управления осуществляется анализ ошибок, что позволит снизить вероятность их повторного наступления в будущем. В работе коллектива как зарубежных, так и отечественных ученых [72; 76; 137; 160] указано, что организации получают больше опыта, полученного от неудач, нежели чем от успехов.

Для оценки эффективности реактивного управления используют набор показателей, позволяющих отследить эффективность того или иного мероприятия. Анализ научной литературы в области антикризисного управления позволил выявить ряд подходов к оценке [10; 15; 70; 97].

Методика оценки Осиповой Е.А., Сычевой Э.В. и Кондратьевой К.В. включает изучение следующих аспектов организации: финансовая эффективность, устойчивость, инновации, организационная структура и эффективность управления. модели оценки включают в себя субъективные показатели, для которых необходимо привлечение экспертов, что может вызвать ряд трудностей в оценке (недостаточный уровень компетенции экспертов, возможность манипуляции и т.д.). В противовес предложенной методике Большаков А.С.

предлагает проводить оценку на основе количественных показателей, путем сравнения расходы на управленческие решения с их результатами.

Проявление объективных и субъективных кризисов, в сочетании с психоэмоциональными реакциями руководства, возможно потребует привлечение внешних экспертов для успешной адаптации. Результатом реабилитационного управления является выход организации на новый уровень и развитие потенциала организации.

Исходя из вышеизложенного, доля антикризисного управления в общем объеме управленческих действий невелика в те периоды, когда негативные факторы отсутствуют. В рамках превентивного управления руководство организации осуществляет диагностику внешней и внутренней среды с целью выявления возможных кризисов. По мере увеличения воздействия негативных факторов доля антикризисного управления будет увеличиваться. Автором работы на основе труда Ряховской А. Н. и Кована С.Е. составлено соотношение классического управления и антикризисного в разные этапы возникновения кризиса (рисунок 7).

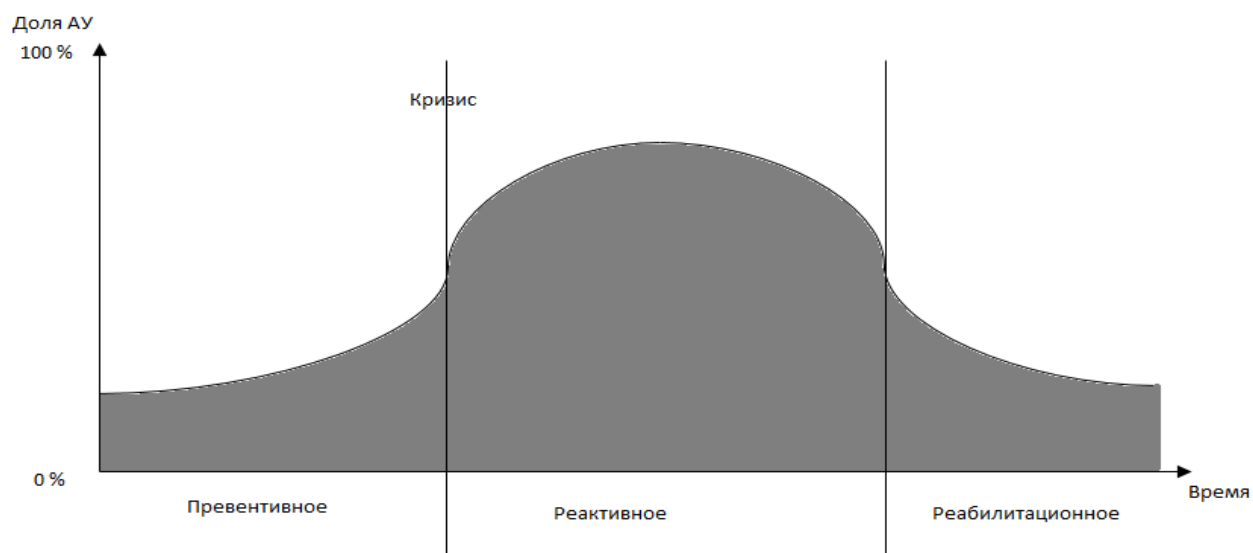


Рисунок 7 – Доли антикризисного управления в зависимости от стадий антикризисного управления

Рассмотренные выше стадии антикризисного управления предъявляют к организациям социальной сферы определенные требования, создающие предпосылки для успешной борьбы с кризисами:

- ясность стратегических целей и путей их достижения;
- развитая система внутреннего контроля и управления;
- гибкость и оперативность в процессе принятия управленческих решений в условиях ограниченных ресурсов;
- наличие производственных ресурсов для ведения операционной деятельности.

Резюмируя вышесказанное следует, что антикризисное управление в отличие от классического управления направлено не столько на повышение показателей эффективности и результативности, сколько на сохранение жизнеспособности самой организации и удовлетворению потребностей внешней среды. В зависимости от природы возникновения кризиса (субъективные, присущие процессам организации или объективные, которые могут проявляться независимо от действия руководства) комплекс мер по сохранению целостности системы будет различным. Организации следует проводить постоянную диагностику внешней и внутренней среды в целях своевременной адаптации к угрозам.

Таким образом, антикризисное управление можно понимать не как стратегию выхода непосредственно из кризиса, а как модель реагирования на негативные изменения. При этом антикризисное управление в широком смысле предполагает, что в фазе кризиса преобладает активное управление, в то время как на других фазах цикла - превентивное и/или реактивное. Методическая система антикризисного управления должна функционировать как адаптивная платформа, способная быстро перестраивать управленческие решения в зависимости от характера и глубины кризиса. В условиях сингулярности это достигается за счёт комбинирования превентивных, реактивных и реабилитационных методов, что обеспечивает целостность и непрерывность антикризисного цикла.

Особая роль в антикризисном управлении отводится возможности предотвращения возникновения кризиса за счет своевременного выявления потенциальных рисков, присущих внешней и внутренней среды, что предопределяет значимую роль диагностики в системе управления.

2.3 Диагностика внешней и внутренней среды организаций социальной сферы в контексте антикризисного управления

Ключевая роль в ходе антикризисного управления отводится идентификация рисков, в ходе которой осуществляется выявление и своевременная оценки рисков, которые могут привести к возникновению кризисов. Согласно утверждениям, многих специалистов в области антикризисного управления основным инструментом по выявлению и предупреждению кризисов является антикризисная диагностика, обеспечивающая контроль процессов развития и природу возникновения кризисов по определенным критериям [46].

Объектом антикризисной диагностики может выступать как вся организация, так и любой её направление деятельности или протекающие процессы [47; 75].

Главной целью диагностики является оценка существующих условий деятельности организации социальной сферы и выявление возможностей её развития для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон.

Автором исследования в ходе изучения трудов отечественных ученых в области проведения диагностики [8; 16; 20; 26; 78; 142], предложены следующие принципы диагностики организаций социальной сферы:

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 [107].

Для определения направлений диагностики внутренней среды автором исследования была изучена система сбалансированных показателей, которая может быть представлена в виде модели [131; 171]. В рассматриваемой модели содержится перечень направлений (таблица 21), отражающих результативность ведения деятельности, которые могут использоваться для диагностики внутренней среды организаций социальной сферы (финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение и развитие).

Таблица 21 – Направления диагностики внутренней среды организации социальной сферы (составлено автором)

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

Направления диагностики внутренней среды организации социальной сферы учитывает ключевые аспекты деятельности организации и позволяет при регулярной работе своевременно выявлять кризисы или риски, обусловленные субъективными причинами.

Для проведения диагностики областей внутренней среды организаций социальной сферы автором исследования предложено использовать общеизвестные методы диагностики, соответствующие определенному направлению (таблица 22).

Таблица 22 – Методы диагностики внутренней среды организаций (составлено автором)

Направление диагностики	Методы диагностики
Финансы	Горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный анализ, бюджетирование
Клиенты	Опросы клиентов и заинтересованных сторон, анализ обратной связи
Внутренние процессы	Хронометраж операций, оценка уровня цифровизации
Обучение и развитие	Анкетирование, анализ кадровой статистики (показатель текучести, возраст, квалификация, опыт работы и т.д.)

Помимо необходимости осуществления диагностики внутренней среды руководству организации следует проводить анализ состояния внешней среды. Автором исследования предложено осуществлять диагностику по двум укрупненным направлениям: макросреда и микросреда. Анализ макросреды осуществляется по областям PEST-анализа (политические, социальные, экономические и технологические), а анализ микросреды выполняется по следующим областям: потребители, конкуренты, поставщики и партнеры, контролирующие органы. Направления, области, а также их расшифровка представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Направления и области диагностики внешней среды организации (составлено автором)

Направление диагностики	Расшифровка направления	Область диагностики	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.

		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.

Автором исследования понимается, что внешние факторы макросреды и микросреды имеют разную степень влияния на организацию и требуют выборочного внимания, что обуславливает необходимость проведения оценки значимости направлений диагностики внешней среды необходима. Указанная мера позволит сосредоточить ресурсы организации на наиболее критичных аспектах, угрожающих устойчивости развития.

Для внутренней диагностики автором в параграфе 3.1 с помощью метода анализа иерархий обозначены веса значимости направлений диагностики для организаций социальной сферы (образование, наука, культура и здравоохранение). Вместе с тем, автором понимается, что внутренняя диагностика направлена на комплексную оптимизацию, а не на фильтрацию значимых/незначимых факторов, так как слабое звено в любой из области может критически нарушить работу всей системы.

Для проведения оценки значимости анализа факторов внешней среды организаций социальной сферы, автором исследования были приглашены 7 экспертов соответствующей отрасли организации социальной сферы для оценки значимости направлений диагностики внешней среды, перед которыми был поставлен следующий вопрос: поставить оценку от 1 до 5 направлениям диагностики внешней среды, представленным в таблице №, где 1 – минимальная значимость направления, а 5- критическая значимость.

Выбранные эксперты соответствовали требованиям, представленным в таблице 24.

Таблица 24 – Требования к приглашенным экспертам

Требования	Сфера науки	Сфера образования	Сфера культуры	Сфера здравоохранения
Опыт работы в практическое области	Не менее 5 лет			
Профессиональная компетентность	Наличие научной степени	Наличие научной степени	Наличие профильного образования	Наличие профильного образования
Независимость и объективность	Наличие у эксперта критического мышления, способности к анализу и синтезу научных проблем			

Для выявления согласованности мнений экспертов автором были проанализированы существующие методы по оценке согласованности экспертов (таблица 25) [37; 63; 83; 87; 143; 147].

Таблица 25 – Методы оценки согласованности экспертов

Метод	Описание	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты	Заключение
Метод коэффициента конкордации (коэффициента согласованности)	Позволяет оценить степень согласованности экспертов	Позволяет посредством коллективного мнения определить значение каждого показателя	Применяется для определения согласованности экспертов	Подходит для оценки согласованности экспертов
Метод Дельфи	Многоповторный опрос экспертов, позволяющий достичь консенсуса среди экспертов	Итоговый ранг рассчитываются на основе стабилизированных оценок.	Для достижения консенсуса может потребоваться множество итераций	Объективность оценки зависит от уровня компетенции экспертов

Метод Topsis	Применяется в целях выбора наилучшей альтернативы путем расчета расстояний до идеального и наихудшего решений. Чем ближе альтернатива к идеальному решению, тем выше ее ранг	Может использовать в ходе решения задач с множеством переменных. Обоснование результатов обеспечивается математическими расчетами	Высокая степень зависимости от весов	Высокая результативность для многокритериального анализа, подходит для определения весов направлений и показателей оценки результативности управления
Метод анализа иерархий	Позволяет путем сопоставления сравнить составляющие элементы предмета исследования и определить значимость каждого	Учитывает количественные и качественные факторы. Базируется на субъективном мнении экспертов.	Высокозатратный способ при анализе большого объема данных	Объективность метода выше, чем у коэффициента конкордации.
Метод коэффициента альфа Кронбаха	это статистический показатель, используемый для оценки внутренней согласованности (надёжности) шкалы или теста. Он показывает, насколько тесно связаны оценки экспертов.	Простота расчета; универсальность	может искусственно завышаться при большом числе слабо связанных вопросов	Подходит для оценки согласованности экспертов
Метод энтропии	Определяет ранг показателя на основе вариативности данных – чем выше разброс значений, тем больший ранг присваивается	Объективный метод, не зависящий от мнений экспертов	Не учитывается контекст	Не смотря на объективность данных, методы не применимы в условиях оценки качественных показателе, которые ранее не оценивались в контексте данной работы
Метод главных компонент	Позволяет выделить наибольшую вариацию данных и ранга на основе их вкладов	Минимизирует субъективность. Подходит для обработки большого количества данных.	Трудности реализации в практике.	

Исходы из данных таблицы выше, автором был выбран коэффициент альфа Кронбаха для оценки согласованности мнений экспертов, в связи с простой расчёта

и оптимальными условиями для использования (связанность вопросов и необходимость оценки согласованности экспертов).

Расчет среднего значения осуществлялась по следующей формуле 2.1:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}, \quad (2.1)$$

где: \bar{X} -среднее значение,

N-количество экспертов (в нашем случае N=7),

x_i -оценка i-го эксперта

Расчет стандартного отклонения выполнялся по данной формуле:

$$\bar{\sigma} = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N-1}} \quad (2.2)$$

где: \bar{X} -среднее значение,

N-количество экспертов (в нашем случае N=7),

x_i -оценка i-го эксперта

σ -стандартное отклонение

Расчет дисперсии осуществлялся по формуле ниже:

$$\sigma^2 = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2 \quad (2.3)$$

где: \bar{X} -среднее значение,

N-количество экспертов (в нашем случае N=7),

x_i -оценка i-го эксперта

σ -стандартное отклонение

Расчет коэффициента Альфа Кронбаха выполнялся по данной формуле:

$$\bar{\gamma} = \frac{k}{k-1} * \left(1 - \frac{\sum \delta_{x_i}^2}{\delta_{\text{СУММА}}^2}\right) \quad (2.4)$$

где: k- количество экспертов (в нашем случае N=7),

$\Delta_{x_i}^2$ - дисперсия каждого пункта

$\Delta_{\text{СУММА}}^2$ - дисперсия суммы всех пунктов

Таблица 26 – Результаты анализа оценок экспертов в области науки (составлено автором)

Область диагностики	1	2	3	4	5	6	7	Сумма баллов	Дисперсия	Среднее значение	Стандартное отклонение
Политические факторы	2	3	1	3	2	3	2	16	0,571	2,286	0,756
Социальные факторы	2	3	1	2	2	3	2	15	0,476	2,143	0,690
Экономические факторы	3	2	3	1	2	3	2	16	0,571	2,286	0,756
Технологические факторы	4	5	3	4	5	5	4	30	0,571	4,286	0,756
Потребители	4	5	4	3	4	5	4	29	0,476	4,143	0,690
Конкуренты	2	3	2	3	1	2	3	16	0,571	2,286	0,756
Поставщики и партнеры	3	2	2	3	2	1	3	16	0,571	2,286	0,756
Контролирующие органы	3	4	3	5	4	3	4	26	0,571	3,714	0,756
Дисперсия суммы баллов	43										
Сумма дисперсий	4,381										
Коэффициент Альфа Кронбаха	0.92										

Согласно информации, представленной в таблице выше следует, что наиболее значимый фактор внешней среды для организаций в сфере науки является «технологический» и «потребители» (коэффициент Альфа Кронбаха составляет 0,92, что говорит о высокой степени согласованности экспертов).

Таблица 27 – Результаты анализа оценок экспертов в области здравоохранения
(составлено автором)

Область диагностики	1	2	3	4	5	6	7	Сумма баллов	Дисперсия	Среднее значение	Стандартное отклонение
Политические факторы	2	2	1	1	2	1	2	11	0,286	1,571	0,535
Социальные факторы	4	3	4	3	3	4	5	26	0,571	3,714	0,756
Экономические факторы	2	1	3	2	3	2	3	16	0,571	2,286	0,756
Технологические факторы	3	4	2	4	2	2	3	20	0,810	2,857	0,900
Потребители	4	3	4	4	4	3	4	26	0,238	3,714	0,488
Конкуренты	2	3	2	3	1	2	3	16	0,571	2,286	0,756
Поставщики и партнеры	3	4	3	3	5	4	5	27	0,810	3,857	0,900
Контролирующие органы	5	4	5	5	4	4	5	32	0,286	4,571	0,535
Дисперсия суммы баллов	51										
Сумма дисперсий	4,143										
Коэффициент Альфа Кронбаха	0,96										

Для организаций в сфере здравоохранения наиболее существенным фактором внешней среды выступают «контролирующие органы», что связано в первую очередь с высокой социальной значимостью организаций в данной сфере.

Таблица 28 – Результаты анализа оценок экспертов в области образования
(составлено автором)

Область диагностики	1	2	3	4	5	6	7	Сумма баллов	Дисперсия	Среднее значение	Стандартное отклонение
Политические факторы	2	2	1	1	2	3	2	13	0,476	1,857	0,690
Социальные факторы	4	5	4	5	4	3	4	29	0,476	4,143	0,690

Экономические факторы	2	1	3	2	3	2	3	16	0,571	2,286	0,756
Технологические факторы	4	3	4	2	4	5	4	26	0,905	3,714	0,951
Потребители	4	5	5	4	5	4	5	32	0,286	4,571	0,535
Конкуренты	3	4	3	4	5	4	3	26	0,571	3,714	0,756
Поставщики и партнеры	4	5	4	3	4	3	4	27	0,476	3,857	0,690
Контролирующие органы	5	4	5	5	5	4	5	33	0,238	4,714	0,488
Дисперсия суммы баллов	51										
Сумма дисперсий	4,000										
Коэффициент Альфа Кронбаха	0,94										

Для организаций в сфере образования в первую очередь стоит анализировать «контролирующих органов» и «потребителей». Также эксперты оценили высокую значимость оценки «социальных факторов» для выявления возможных трендов у молодого поколения при обучении. Коэффициент Альфа Кронбаха в данном случае составил 0,94.

На следующем шаге были оценены мнения экспертов организаций в области культуры о значимости факторов внешней среды.

Таблица 29 – Результаты анализа оценок экспертов в области культуры (составлено автором)

Область диагностики	1	2	3	4	5	6	7	Сумма баллов	Дисперсия	Среднее значение	Стандартное отклонение
Политические факторы	2	2	1	1	2	1	2	11	0,286	1,571	0,535
Социальные факторы	4	5	4	5	4	5	4	31	0,286	4,429	0,535
Экономические факторы	2	2	3	2	3	2	3	17	0,286	2,429	0,535

Технологические факторы	2	3	2	2	3	4	3	19	0,571	2,714	0,756
Потребители	5	5	5	4	5	4	5	33	0,238	4,714	0,488
Конкуренты	3	4	3	3	2	4	4	23	0,571	3,286	0,756
Поставщики и партнеры	3	2	3	1	2	3	4	18	0,952	2,571	0,976
Контролирующие органы	4	3	4	4	3	4	5	27	0,476	3,857	0,690
Дисперсия суммы баллов	57										
Сумма дисперсий	3,667										
Коэффициент Альфа Кронбаха	0,92										

По результатам проведенного анализа установлено, что организациям в области культуры следует в первую очередь анализировать своих потребителей и социальные факторы (коэффициент Альфа Кронбаха свидетельствует о высокой степени согласованности экспертов).

На следующем этапе автором составлена таблица №, содержащая интерпретацию результатов оценки значимости факторов внешней среды.

Таблица 30 – Интерпретация результатов оценки (составлено автором)

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
---	---------	--

Распределение диапазонов оценок значимости факторов внешней среды по уровням значимости в данном виде обусловлено следующими факторами:

1. значимость факторов чаще концентрируется в середине шкалы (3–4), расширенные интервалы для средних значений снижают чувствительность к небольшим колебаниям;
2. узкие интервалы для крайних значений (1–1.9 и 4.5–5) повышают точность идентификации значимости факторов внешней среды.

На завершающем этапе исследования автором составлена сводная таблица оценок значимости факторов внешней среды для организаций социальной сферы (наука, образования, культура и здравоохранение).

Таблица 31 – Уровни значимости факторов внешней среды для организаций социальной сферы (составлено автором)

Направление диагностики	Область диагностики	наука	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

Предлагаемое автором распределение уровней значимости факторов внешней среды на деятельность организации позволит руководителям

осуществлять диагностику приоритетных для себя направлений в условиях ограниченных ресурсов на проведение диагностики. Результаты проведенной диагностики будут являться отправной точкой для анализа и оценки рисков, что обуславливает её высокую значимость в антикризисном управлении.

2.4 Оценка рисков организаций социальной сферы в условиях сингулярности

По результатам проведенной диагностики внешней и внутренней сред, в случае обнаружения рисков, которые могут привести к возникновению кризисов, руководителем организации необходимо провести комплекс мероприятий по оценки рисков.

Согласно стандарту, ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2019 порядок оценки рисков включает в себя этапы, которые представлены в таблице 32 [92].

Таблица 32 – Алгоритм оценки рисков организаций социальной сферы

Этапы оценки рисков	Расшифровка этапа
1. Идентификация	Выявление перечня источников рисков и событий, которые могут повлиять на способность организации достигать поставленных целей
2 Анализ	Анализ источников опасных событий, выявление негативных последствий и вероятности появлений событий, определение уровня риска
3 Сравнительная оценка	Оценка уровня угрозы риска на жизнедеятельность организации

Этап по идентификации рисков представлен собой диагностики внешней и внутренней среды, методика которой подробно описана в параграфе 2.3 настоящей диссертации.

Ниже автором представлен разбор методики анализа и оценки рисков организаций социальной сферы, а также обосновано применение на практике методов оценки риска, руководствуясь их применимостью, указанной в стандарте ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2019 и выбором экспертов.

В процессе оценки риска, влияющего на деятельность организации социальной сферы, выявляются следующие аспекты:

1. выявление возможных опасных событий и причину их возникновения;
2. последствия этих событий;
3. вероятность возникновения опасных событий;
4. выявление факторов, способствующих снижению негативных последствий кризиса или снижение вероятности возникновения кризиса или кризисного явления.

Автором в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010 выделяются три группы риска по степени их влияния на деятельность организаций социальной сферы:

1. высшая группа — уровень риска является недопустимым, руководству организации следует проводить мероприятия по предотвращению риска, не взирая на затраты, которые оно понесет при реализации, указанных мер.
2. средняя группа — при реализации антикризисных мер руководство организации оценивает потенциальные затраты по нивелированию риска с потенциальной выгодой от предпринятых мер;
3. низшая группа — влияние риска на деятельность организации незначительна и не приводит к появлению кризиса или кризисного явления, у руководства отсутствует необходимость в разработке антикризисных мер.

Оценка риска выполняется с различной степенью глубины и с применением различных методов. При выборе метода оценки риска необходимо руководствоваться следующими факторами:

1. тип анализируемого риска (присущие процессам организации или внешние риски);
2. возможные последствия оцениваемого риска;
3. количество необходимых ресурсов (человеческих, финансовых, временных и др.) для оценки;
4. доступность информации и данных;
5. возможность получения количественных оценок выходных данных

В стандарте ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2019 содержится перечень инструментов по управлению рисками с указанием возможности применения к

каждому этапу антикризисного управления. В таблице №.1 представлена выдержка инструментов по управлению рисками с учетом их применимости, где: 3 – инструмент строго применим; 2 – инструмент применим; 1- инструмент не применим.

После установления применимости методов по оценке рисков выявляются положительные и отрицательные аспекты методов, необходимость ресурсов для проведения оценки и определение сложности выполнения метода. В таблице №.2 представлена сгруппированная информация о методах оценки риска.

Для обоснования использования того или иного метода оценки риска, автором исследования были приглашены 7 экспертов для оценки применимости методов, учитывающих тип организации, вид риска (внутренний или внешний), а также этап оценки риска, перед которыми были поставлены следующие вопросы:

1. Поставить оценку от 1 до 10, где 1 - полностью не применим, а 10 – полностью применим, методу оценки риска для этапа идентификация внешних и внутренних рисков, с учетом данных представленных в таблицах 33, 36.

2. Поставить оценку от 1 до 10, где 1 - полностью не применим, а 10 – полностью применим, методу оценки риска для этапов анализа и сравнительной оценки внутренних рисков, с учетом данных представленных в таблицах 34, 37, 38.

3. Поставить оценку от 1 до 10, где 1 - полностью не применим, а 10 – полностью применим, методу оценки риска для этапов анализа и сравнительной оценки внешних рисков, с учетом данных представленных в таблице 35.

Для оценки согласованности мнений экспертов использовался метод Дельфи, в ходе которого было выполнено несколько раундов опросов для обеспечения высокой степени согласованности экспертов.

В связи с необходимостью обоснование выбора методов оценки рисков в зависимости от: типа организации социальной сферы (образование, наука, культура и здравоохранение); вид риска (внешний и внутренний) и этап оценки риска (идентификация, анализ и оценка) и объемом проведенных работ, автором представлен подробный разбор обоснования применения методов оценки

риска на примере организаций в сфере образования. Обоснование метода для иных организаций выполнялся по аналогии.

Первый раунд.

Опрошенные эксперты представили результаты определения оценки применимости методов оценки риска (таблицы 33-35). Расчет и обработка средних весов и стандартных отклонений осуществлялась с помощью программного обеспечения Excel.

Таблица 33 – Результаты оценок экспертов методов по идентификации рисков (1 раунд) (составлено автором)

Эксперт/ метод	1	2	3	4	5	6	7	Среднее значение	Стандартное отклонение
M1	8	7	7	6	8	7	6	7,000	0,816
M2	6	7	5	7	6	8	9	6,857	1,345
M3	4	8	6	4	8	5	8	6,143	1,864
M4	10	6	5	10	10	9	10	8,571	2,149
M5	8	7	9	10	6	7	8	7,857	1,345
M6	4	8	4	10	8	10	4	6,857	2,795
M7	8	9	8	7	8	6	10	8,000	1,291
M8	7	6	4	7	5	6	7	6,000	1,155
M9	6	5	7	6	4	6	5	5,571	0,976
M10	4	2	3	8	3	1	3	3,429	2,225
M11	7	6	9	6	5	8	10	7,286	1,799
M12	6	4	7	3	4	5	4	4,714	1,380
M13	4	3	5	6	4	3	4	4,143	1,069
M14	5	3	4	2	6	4	5	4,143	1,345
M15	4	6	5	5	7	8	9	6,286	1,799
M16	6	4	6	7	5	4	5	5,286	1,113
M17	4	3	2	4	3	5	1	3,143	1,345
M18	4	5	6	3	4	2	5	4,143	1,345
M19	2	3	1	2	3	4	2	2,429	0,976
M20	4	3	5	2	4	2	3	3,286	1,113
M21	5	6	4	2	4	3	4	4,000	1,291
M22	2	3	1	2	3	4	2	2,429	0,976
M23	6	10	10	6	6	7	10	7,857	2,035

По результатам 1 раунда наивысшую оценку набрал метод «Контрольные листы», что согласуется с предложенной методикой по диагностики внешней и внутренней среды. Вместе с тем разброс оценок (стандартное отклонение) в данном случае превышает значение 2,00 – что говорит о недостаточной степени

согласованности мнений экспертов и необходимости проведения второго раунда оценок.

Таблица 34 – Результаты оценок экспертов методов по анализу и сравнительной оценки внутренних рисков (1 раунд) (составлено автором)

Эксперт	1	2	3	4	5	6	7	Среднее значение	Стандартное отклонение
M1	2	3	4	3	4	5	2	3,000	1,113
M2	2	3	4	5	1	3	4	3,143	1,345
M3	1	3	4	3	4	1	2	3,000	1,272
M4	1	2	1	3	4	1	2	2,000	1,155
M5	2	3	1	3	4	3	1	2,429	1,134
M6	7	5	8	7	6	8	7	6,857	1,069
M7	8	7	6	5	7	8	9	7,143	1,345
M8	9	7	6	8	7	8	6	7,286	1,113
M9	8	7	6	8	7	9	6	7,286	1,113
M10	10	9	6	5	10	6	9	7,857	2,116
M11	6	8	7	8	6	7	8	7,143	0,900
M12	6	5	7	6	5	8	6	6,143	1,069
M13	6	5	6	8	7	8	8	6,857	1,215
M14	8	7	9	8	7	7	7	7,571	0,787
M15	6	5	5	7	8	5	6	6,000	1,155
M16	8	7	8	6	7	8	6	7,143	0,900
M17	8	6	5	7	5	8	8	6,714	1,380
M18	5	6	8	9	9	7	8	7,429	1,512
M19	6	6	7	8	7	8	9	7,286	1,113
M20	6	5	6	7	8	7	8	6,714	1,113
M21	8	3	7	3	7	3	7	5,429	2,299
M22	2	3	7	6	7	3	4	4,571	2,070
M23	5	5	9	6	9	7	10	7,286	2,059

Исходя из информации, представленной в таблице выше следует, что наивысшую оценку набрал метод «анализ первопричины». Однако, как в случае и при анализе методов по идентификации рисков стандартное отклонение превышает 2,000 (в нашем случае значение составило 2,116), что также свидетельствует о необходимости проведения повторной оценки.

Таблица 35 – Результаты оценок экспертов методов по анализу и сравнительной оценки внешних рисков (1 раунд) (составлено автором)

Эксперт	1	2	3	4	5	6	7	Среднее значение	Стандартное отклонение
M1	2	3	1	2	3	4	2	2,429	0,976
M2	3	2	2	4	2	3	1	2,429	0,976
M3	2	2	3	1	2	1	2	1,857	0,690
M4	2	3	2	2	3	3	1	2,286	0,756
M5	3	1	1	2	4	3	2	2,286	1,113
M6	5	4	3	5	4	5	2	4,000	1,155
M7	7	6	7	8	7	8	6	7,000	0,816
M8	7	8	6	6	7	8	9	7,286	1,113
M9	6	5	7	6	8	7	8	6,714	1,113
M10	6	7	6	8	7	6	8	6,857	0,900
M11	8	6	7	8	9	7	6	7,286	1,113
M12	6	4	6	7	6	4	5	5,429	1,134
M13	6	6	7	8	6	4	5	6,000	1,291
M14	6	8	7	6	8	7	8	7,143	0,900
M15	6	5	6	3	4	5	3	4,571	1,272
M16	6	4	5	6	7	4	5	5,286	1,113
M17	9	8	7	6	8	7	9	7,714	1,113
M18	8	6	8	7	5	6	7	6,714	1,113
M19	6	8	7	8	6	7	8	7,143	0,900
M20	6	8	7	6	5	7	6	6,429	0,976
M21	6	3	4	5	7	6	4	5,000	1,414
M22	2	3	4	5	3	1	1	2,714	1,496
M23	9	9	8	8	9	10	10	9,000	0,816

Для анализа и сравнительной оценки внешних рисков, согласно мнению экспертов, следует применять матрицу последствий и вероятностей (стандартное отклонение составляет 0,816, что говорит о высокой степени согласованности мнений экспертов и отсутствии необходимости проведения повторного раунда). Данный метод применим для внешних рисков и для выбранных этапов оценки риска. Не смотря на необходимость вовлечения в процесс выполнения дополнительных ресурсов, данный инструмент легко применим на практике. При вовлечении в процесс специалистов из разных структурных подразделений возможно составить матрицу, которая будет учитывать риски из разных сфер деятельности.

Выводы по 1 этапу раунду:

1. Для выявления методов по идентификации рисков, и анализу и сравнительной оценке внутренних рисков требуется проведение дополнительных раундов, в связи с высоким значением стандартного отклонения;

2. Для проведения анализа и сравнительной оценки внешних рисков следует использовать матрицу последствий и вероятностей. Метод набрал наивысший балл (9,000), при стандартном отклонении 0,816.

Второй раунд

По окончании первого раунда экспертам представили результаты опроса, а также средние значения и стандартные отклонения, после чего было объявлено о необходимости корректировки ранее проставленных оценок, в случае наличия существенных расхождений или изменений в приоритетах. По аналогии с первым раундом с помощью Excel были определены средний вес и стандартное отклонение полученных значений.

Таблица 36 – Результаты оценок экспертов методов по идентификации рисков (2 раунд)

Эксперт	1	2	3	4	5	6	7	Среднее значение	Стандартное отклонение
M1	8	7	5	6	7	5	8	6,571	1,272
M2	7	8	5	6	8	7	7	6,857	1,069
M3	7	8	6	7	8	7	9	7,429	0,976
M4	10	9	8	10	8	9	10	9,143	0,900
M5	8	7	9	10	6	7	8	7,857	1,345
M6	5	6	7	6	8	7	6	6,429	0,976
M7	8	9	8	7	8	6	10	8,000	1,291
M8	7	6	4	7	5	6	7	6,000	1,155
M9	6	5	7	6	4	6	5	5,571	0,976
M10	4	2	3	4	3	1	3	2,857	1,069
M11	7	8	9	6	7	8	10	7,857	1,345
M12	6	5	7	3	4	5	4	4,857	1,345
M13	4	3	5	6	4	3	4	4,143	1,069
M14	5	3	4	2	6	4	5	4,143	1,345
M15	7	6	7	8	6	8	9	7,286	1,113
M16	6	4	6	7	5	4	5	5,286	1,113

M17	4	3	2	4	3	5	1	3,143	1,345
M18	4	5	6	3	4	2	5	4,143	1,345
M19	2	3	1	2	3	4	2	2,429	0,976
M20	4	3	5	2	4	2	3	3,286	1,113
M21	5	6	4	2	4	3	4	4,000	1,291
M22	2	3	1	2	3	4	2	2,429	0,976
M23	7	8	10	7	8	8	7	7,857	1,069

Автором диссертационного исследования был выбран метод идентификации рисков, который набрал наибольшее количество баллов по результатам 2 раунда экспертного опроса: контрольные листы. Стандартное отклонение ниже 1,000, что говорит о высокой степени согласованности мнений экспертов. Данный метод легко использовать на практике и позволит предоставить необходимую предварительную информацию о состоянии внутренней среды организации. Метод, согласно стандарту, ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010, строго применим к данному этапу анализа рисков.

Таблица 37 – Результаты оценок экспертов методов по анализу и сравнительной оценки внутренних рисков (2 раунд)

Эксперт	1	2	3	4	5	6	7	Среднее значение	Стандартное отклонение
M1	2	3	4	3	4	5	2	3,000	1,113
M2	2	3	4	5	1	3	4	3,143	1,345
M3	1	3	4	3	4	1	2	3,000	1,272
M4	1	2	1	3	4	1	2	2,000	1,155
M5	2	3	1	3	4	3	1	2,429	1,134
M6	7	5	8	7	6	8	7	6,857	1,069
M7	8	7	6	5	7	8	9	7,143	1,345
M8	9	7	6	8	7	8	6	7,286	1,113
M9	8	7	6	8	7	9	6	7,286	1,113
M10	10	9	6	8	10	7	9	8,429	1,512
M11	6	8	7	8	6	7	8	7,143	0,900
M12	6	5	7	6	5	8	6	6,143	1,069
M13	6	5	6	8	7	8	8	6,857	1,215
M14	8	7	9	8	7	7	7	7,571	0,787

M15	6	5	5	7	8	5	6	6,000	1,155
M16	8	7	8	6	7	8	6	7,143	0,900
M17	8	8	9	7	7	7	7	7,571	0,787
M18	8	7	8	6	9	6	6	7,143	1,215
M19	6	6	7	8	7	8	9	7,286	1,113
M20	6	5	6	7	8	7	8	6,714	1,113
M21	5	6	5	4	7	6	4	5,286	1,113
M22	2	3	4	5	2	3	4	3,286	1,113
M23	7	6	7	7	9	8	9	7,571	1,134

Как и в первом раунде наивысшую оценку набрал анализ первопричины - 8,429, вместе с тем значение стандартного отклонения всего еще выше 1,500 свидетельствую о неуверенной позиции экспертов и необходимости проведения третьего раунда опроса.

Выводы по 2 раунду опроса:

1. Экспертами был выбран метод идентификации рисков: контрольные листы. Указанный метод набрал 9,143 баллов. Стандартное отклонение в данном случае меньше 1,000, что говорит о высокой степени согласованности экспертов;

2. В качестве метода по анализу и сравнительной оценки внутренних рисков эксперты в основном отдают предпочтение анализу первопричин, однако стандартное отклонение больше 1,500 (1,512), что говорит о необходимости проведения дополнительного раунда.

Третий раунд.

По окончании второго раунда экспертам представили результаты опроса, а также средние значения и стандартные отклонения, после чего было объявлено о необходимости корректировки ранее проставленных оценок, в случае наличия существенных расхождений или изменений в приоритетах. Как и в предыдущих раундах, с помощью Excel были определены средний вес и стандартное отклонение полученных значений.

Таблица 38 – Результаты оценок экспертов методов по анализу и сравнительной оценки внутренних рисков (3 раунд)

Эксперт	1	2	3	4	5	6	7	Среднее значение	Стандартное отклонение
M1	2	3	4	3	4	5	2	3,000	1,113
M2	2	3	4	5	1	3	4	3,143	1,345
M3	1	3	4	3	4	1	2	3,000	1,272
M4	1	2	1	3	4	1	2	2,000	1,155
M5	2	3	1	3	4	3	1	2,429	1,134
M6	7	5	8	7	6	8	7	6,857	1,069
M7	8	7	6	5	7	8	9	7,143	1,345
M8	9	7	6	8	7	8	6	7,286	1,113
M9	8	7	6	8	7	9	6	7,286	1,113
M10	10	9	8	9	10	8	9	9,000	0,816
M11	6	8	7	8	6	7	8	7,143	0,900
M12	6	5	7	6	5	8	6	6,143	1,069
M13	6	5	6	8	7	8	8	6,857	1,215
M14	8	7	9	8	7	7	7	7,571	0,787
M15	6	5	5	7	8	5	6	6,000	1,155
M16	8	7	8	6	7	8	6	7,143	0,900
M17	8	8	9	7	7	8	8	7,857	0,690
M18	8	7	8	9	9	7	8	8,000	0,816
M19	6	6	7	8	7	8	9	7,286	1,113
M20	6	5	6	7	8	7	8	6,714	1,113
M21	5	6	5	4	7	6	4	5,286	1,113
M22	2	3	4	5	2	3	4	3,286	1,113
M23	8	9	7	8	9	7	10	8,286	1,113

По результатам 3 раунда опроса было установлено, что для анализа и сравнительной оценки внутренних рисков следует применять анализ первопричин (стандартное отклонение составило 0,816). Предлагаемый метод применим на разных этапах оценки внутренних рисков и позволяет создать реестр внутренних рисков. На данном этапе будут вовлечены сотрудники из различных структурных подразделений, что позволит сформировать комплексную картину о внутренних угрозах.

Учитывая положительные и отрицательные аспекты методов оценки риска, а также их применимость к различным видам рисков (внешние и внутренние) автором составлена матрица методов, учитывающая вид риска, тип организации и этап оценки риска (таблица 39).

Таблица 39 – Методы оценки рисков организаций социальной сферы (составлено автором)

Организация	Этап оценки риска	Внутренние				Внешние							
		Финансы	Клиенты	Внутренние процессы	Обучение и развитие	Макросреда				Микросреда			
						Политические	Социальные	Экономические	Технологические	Потребители	Конкуренция	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								

Результатом сравнительной оценки рисков будет являться их отнесение к одной из трех групп рисков в зависимости от степени влияния на плановые результаты компания.

Таблица 40 – Виды рисков организаций социальной сферы

Вид риска	Значение	Расшифровка	Планируемые мероприятия
Высшая	$P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} > \delta$	Уровень риска является критическим, реализация риска приводит к такому изменению планового интегрированного показателя результативности	Реализация антикризисных мероприятий по предотвращению риска, не взирая на затраты, возникающие при реализации указанных мер

		деятельности, который является критическим для организации	
Средняя	$P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} \approx \partial$	Изменение планового интегрированного показателя приближен к принятому в организации максимально допустимому отклонению	Оценка потенциальных затрат на реализацию антикризисные мероприятия и сравнение с потенциальными потерями от реализации риска
Низшая	$P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} < \partial$	Уровень риска является незначительным, изменение планового показателя не существенно	Принятие риска

Для сравнительной оценки внешних рисков и их отнесению к одной из категории рисков (высшая, средняя и низшая) необходимо воспользоваться матрицей последствий и вероятности, которую выбрали эксперты для оценки внешних рисков.

В параграфе 2.3 настоящей диссертации экспертами определены уровни значимости факторов внешней среды для различной категории организаций социальной сферы. Автор диссертационного исследования составлена таблица 41, содержащая уровни вероятности возникновения риска и их расшифровки

Таблица 41 – Уровни вероятности проявления внешних рисков

Уровень вероятности	Значение вероятности	Расшифровка значения
1	0–20%	Риск практически нереализуем в текущих условиях. Нет предпосылок для его возникновения, отсутствуют исторические данные о подобных случаях.
2	21–40%	Риск маловероятен, но возможен при стечении неблагоприятных обстоятельств. Известны единичные случаи в аналогичных организациях.
3	41–60%	Риск может реализоваться при наличии определенных факторов. Имеются данные о периодическом возникновении подобных ситуаций.
4	61–80%	Риск вероятен, так как есть явные предпосылки для его возникновения. Регулярно фиксируется в схожих условиях.

5	81–100%	Риск почти неизбежен. Присутствуют все признаки его скорого наступления, либо он уже начал проявляться.
---	---------	---

Для возможности отнесения внешних рисков к той или иной группе рисков автором составлена матрица последствий и вероятности проявления внешних рисков (таблица 42), содержащая количественную оценку уровня внешних рисков.

Расчет оценки уровня риска производился по формуле:

$$\bar{\rho} = B_i * Z_i \quad (2.5)$$

где:

$\bar{\rho}$ - уровень риска,

B_i - вероятность i -го риска,

Z_i - значимость i -го риска

Таблица 42 – Матрица последствий и вероятности внешних рисков

Вероятность, В	Значимость, З				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Для сравнительной оценки внешних рисков руководство определяет уровень значимости риска (установлен в параграфе 2.2) и определяет возможную вероятность реализации риска. Определяется ячейка матрицы, соответствующая точке пересечения их значений, из нее считывается уровень риска в зависимости от набранных баллов:

Низший уровень риска – 1-5:

Средний уровень риска- 6-14;

Высший уровень риска – 15-25.

Обобщая и систематизируя вышеперечисленное автором работы составлена, блок-схема методики оценки рисков, включающая в себя: идентификацию

(диагностика внешней и внутренней среды), анализ и сравнительную оценку рисков. Условные обозначения используемых символов представлены в соответствии с ГОСТ 19.701-90 (ИСО 5807-85).

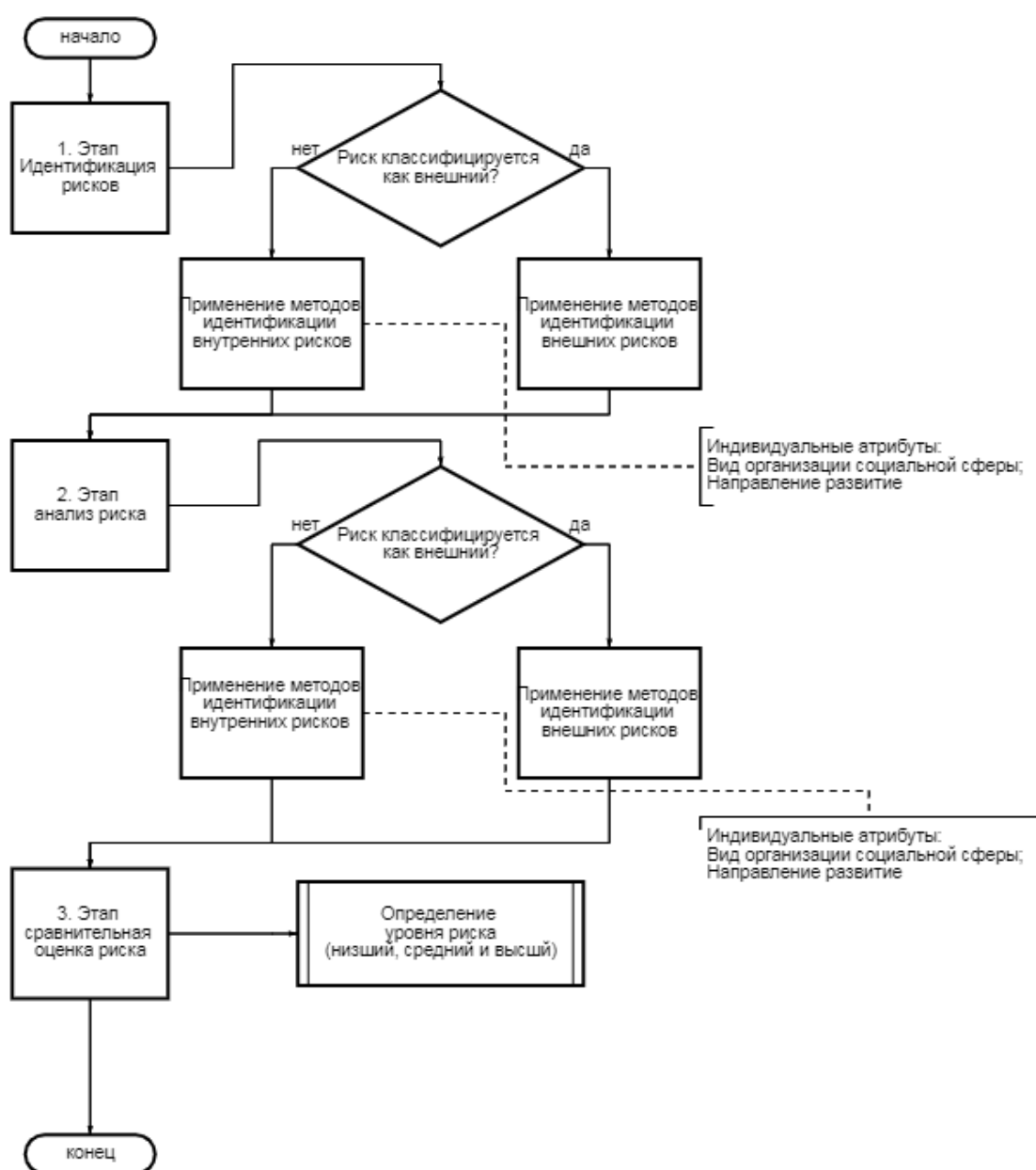


Рисунок 8 – Алгоритм оценки рисков организаций социальной сферы

Предлагаемая автором методика анализа и оценки рисков учитывает различную природу возникновения рисков (внешние и внутренние), тип организации социальной сферы (образование, наука, культура и здравоохранение), этап оценки риска (идентификация, анализ и оценка) и позволяет руководству организации принимать решения в адекватные уровню риска.

ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 2

В рамках второй главы диссертационного исследования было разработано методическое обеспечение механизма антикризисного управления организациями социальной сферы в условиях сингулярности.

Механизм антикризисного управления должен быть направлен на достижение двух основных целей: сохранение жизнедеятельности организации и её устойчивое развитие. Предложена структура механизма, включающая принципы, модель, алгоритм, методы и инструменты, которые обеспечивают комплексный подход к управлению кризисами. Особое внимание уделено принципам, таким как превентивность, системность и адекватность, которые легли в основу авторской модели антикризисного управления.

Во второй главе рассмотрены методы антикризисного управления, которые разделены на три группы: превентивное, реактивное и реабилитационное управление. Установлено, что превентивное управление направлено на предотвращение кризисов через диагностику и взаимодействие со стейкхолдерами, реактивное — на минимизацию последствий кризиса, а реабилитационное — на восстановление и развитие организации после кризиса. В работе предложены конкретные инструменты для каждой группы методов, включая создание резервных фондов, оптимизацию процессов и стратегии коммуникации. Особое значение имеет баланс между оборонительной и наступательной стратегиями, который позволяет организациям гибко реагировать на кризисные ситуации.

Разработана методика диагностики внешней и внутренней среды организаций социальной сферы. Предложены направления диагностики, такие как финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение персонала, а также методы их анализа, включая PEST-анализ для макросреды и оценку микросреды через взаимодействие с потребителями и контрагентами. Проведённый экспертный опрос и оценка согласованности с помощью коэффициента Альфа Кронбаха позволили определить значимость факторов внешней среды с высоким уровнем достоверности (значение коэффициента выше 0,9) для различных организаций

социальной сферы (наука, образование, культура, здравоохранение), что обеспечивает диагностику приоритетных направлений в условиях ограниченных ресурсов на проведение диагностики. Результаты проведенной диагностики будут являться отправной точкой для анализа и оценки рисков, что обуславливает её высокую значимость в антикризисном управлении.

В исследовании предложена система оценки рисков, основанная на их идентификации, анализе и сравнительной оценке. С помощью метода Дельфи, обеспечивающего достоверность выбранных методов, рекомендованы методы, такие как контрольные листы, анализ первопричин и матрица последствий и вероятностей, которые позволяют классифицировать риски по уровню их влияния на организацию (высший ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} > \partial$), средний ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} \approx \partial$) и низший ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} < \partial$)). С учетом значимости факторов внешней среды, выявленных в параграфе 2.3, составлена матрица последствий и вероятности, позволяющая классифицировать риск по уровню его влияния на организацию в зависимости от его значимости и вероятности проявления. Разработанный алгоритм оценки рисков обеспечивает последовательность действий для руководства организаций, что способствует своевременному принятию управленческих решений.

3 ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В УСЛОВИЯХ СИНГУЛЯРНОСТИ

3.1 Теоретическая модель антикризисного управления организаций в условиях сингулярности

На завершающем этапе по разработке механизма антикризисного управления организаций социальной сферы разработана теоретическая модель антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности [110].

Под моделью антикризисного управления организаций социальной сферы в условиях сингулярности понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о системе управления нестабильной организацией, действующей в условиях кризисной ситуации с учетом определенных факторов.

Организации, имеющие эффективные модели антикризисного управления, способны принимать быстрые и правильные управленческие решения, что позволит быстрее адаптироваться к условиям внешней среды и преодолевать кризисы с меньшими потерями. Более того развитие моделей антикризисного управления организаций социальной сферы будет способствовать укреплению экономической стабильности и устойчивости региона.

Проведенный анализ массива вторичных источников выявил значительный плюрализм в подходах к классификации моделей антикризисного управления. Одной из основополагающих признается пятиэтапная модель эволюции и революции организационного роста, разработанная Грейнером Л.Э. Ее центральный тезис заключается в том, что организации в процессе своего развития и старения вынуждены последовательно преодолевать сходные стадии, детерминированные типовыми проблемами: креативность, руководство, делегирование, координация и сотрудничество. Несмотря на широкое признание, модель Грейнера подвергается критике, в частности, в связи с вопросом о практической применимости предложенных принципов в разнородных контекстах конкретных организаций [184].

Альтернативный взгляд на проблему был предложен Бернеттом Дж. (1988), который разработал трехэтапную модель антикризисного управления, включающую стадии идентификации, конфронтации и реконфигурации, каждая из которых, в свою очередь, состоит из двух операционных шагов. В фазе идентификации осуществляется формирование целей и анализ окружающей среды; на этапе конфронтации - формулирование и оценка стратегии; в ходе реконфигурации - внедрение стратегии и стратегический контроль. Согласно модели Бернетта, инициация антикризисного управления начинается с диагностики внешней среды и целеполагания, после чего разрабатывается стратегия нивелирования негативных последствий кризиса, а на заключительном этапе осуществляется мониторинг результатов, включающий посткризисный аудит. В качестве ключевых барьеров на пути достижения стратегических целей автор выделяет дефицит временных ресурсов, сложности контроля, а также когнитивные ограничения, связанные с восприятием уровня угрозы и сужением спектра потенциальных ответных мер.

Критику линейного характера предшествующих моделей предложил Жак Т. (2007), утверждавший, что антикризисное управление не является строго последовательным процессом. Он аргументировал, что ключевые бизнес-процессы и мероприятия, такие как подготовка к кризису и его предотвращение, могут и должны осуществляться параллельно. В противовес моделям жизненного цикла, Жак Т. разработал реляционную модель, интегрирующую четыре взаимосвязанных элемента: готовность к кризису, предотвращение кризиса, управление кризисом и посткризисное управление, — где каждый элемент включает в себя определенный набор действий и процессов. Предложенная модель, по мнению Жака Т., приводит к пониманию, что синергия между этими элементами и в систему общего организационного управления позволяет минимизировать масштаб потерь, обусловленных кризисными явлениями.

Модель управления инцидентами, созданная в 1970-х годах для калифорнийских агентств по борьбе с лесными пожарами и в отличие от ранее рассмотренных моделей, возникла в реальном мире и лишь позднее была

сформулирована в виде модели. Положительным аспектом модели является возможность применения ее в качестве основы для единого управления кризисом, её масштабируемость, эффективное использование ресурсов и облегчение коммуникаций между людьми из разных отделов или организаций.

Современные модели антикризисного управления, как уже было отмечено в предыдущем параграфе, основываются на построении модели на основе реакции на кризис: превентивное (раннее определение возможных рисков и разработка мероприятия по их предотвращению) и реактивное (реагирование на кризис после его наступления) [17; 45; 84].

Следующая классификация моделей антикризисного управления организации социальной сферы, базируется на мерах реагирования: оборонительная (снижение затрат) и наступательная (поиск новых источников дохода). Оборонительная стратегия эффективна в ситуациях экономической нестабильности, а наступательная актуальна в изменчивой среде, где необходима гибкость и быстрая реакция на изменения.

На основании проведенного анализа представляется обоснованным утверждение, что модель антикризисного управления должна интегрировать совокупность взаимосвязанных инструментов, заимствованных из различных стратегических подходов. Её центральная задача заключается в обеспечении консенсуального разрешения возникающих противоречий между ключевыми стейкхолдерами, а также в нейтрализации дестабилизирующих факторов сингулярности. В качестве методологической основы предлагаемой авторской модели выступают следующие ключевые положения:

1. в рамках антикризисного управления разрешается существующий конфликт между внутренней и внешней средой;
2. наличие логической взаимосвязанности и субъектно-объектной преемственности разноплановых оборонительных и наступательных антикризисных стратегий, отражающих всю полноту попыток поиска рационального плана антикризисного управления организацией;

3. осознание разнонаправленности взглядов и интересов у участников взаимоотношений при разработке антикризисных мероприятий и распределении результатов совместного труда между сторонами (собственниками капиталов, руководители организации, работниками и потребителями);

4. антикризисное управление представляет собой симбиоз стратегического (реализация стратегии недопущения возникновения кризиса) и оперативного менеджмента (реализация стратегии преодоления кризиса).

В основе модели антикризисного управления, лежат выделенные в параграфе 2.2 три метода антикризисного управления: превентивное управление, реактивное управление и реабилитационное управление. Стадии, их содержание и ожидаемые результаты представлены в таблице 43.

Таблица 43 – Стадии модели антикризисного управления организаций социальной сферы (составлено автором)

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

Реабилитационное управление	Оценка результативности	Осуществление оценки достигнутых результатов	Представление адекватной информации о результативности проведенных мероприятий
Реабилитационное управление	Коррекция	Внесение изменений в существующие процессы с целью недопущения повторения ситуаций	Внесенные изменения позволили избежать повторного возникновения кризиса или лучше подготовить организацию к кризису

Стадии антикризисного управления в предложенной модели объединены в логической взаимосвязи для их практического включения в процессы функционирования и развития организации в ходе исполнения мероприятия по нивелированию негативных последствий кризиса и выходу организации из него.

Антикризисный потенциал организации формируется комплексом взаимосвязанных элементов, которые детерминируют ее способность к преодолению кризисных явлений и осуществлению стратегического инновационного прорыва. Данный потенциал аккумулируется в тех сегментах деятельности, где мобилизация внешних и активизация внутренних ресурсов обеспечивают нивелирование накопившихся противоречий. Это позволяет минимизировать негативные последствия кризиса и сфокусировать усилия персонала на устранении системных «узких мест», препятствующих устойчивому функционированию и развитию организации.

На основе проведенного исследования составлена теоретическая модель антикризисного управления организации социальной сферы в условиях сингулярности, сочетающая в себе системный (через взаимосвязь этапов) и процессный (алгоритмизация действий) подходы к антикризисному управлению организации социальной сферы (рисунок 9).

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.

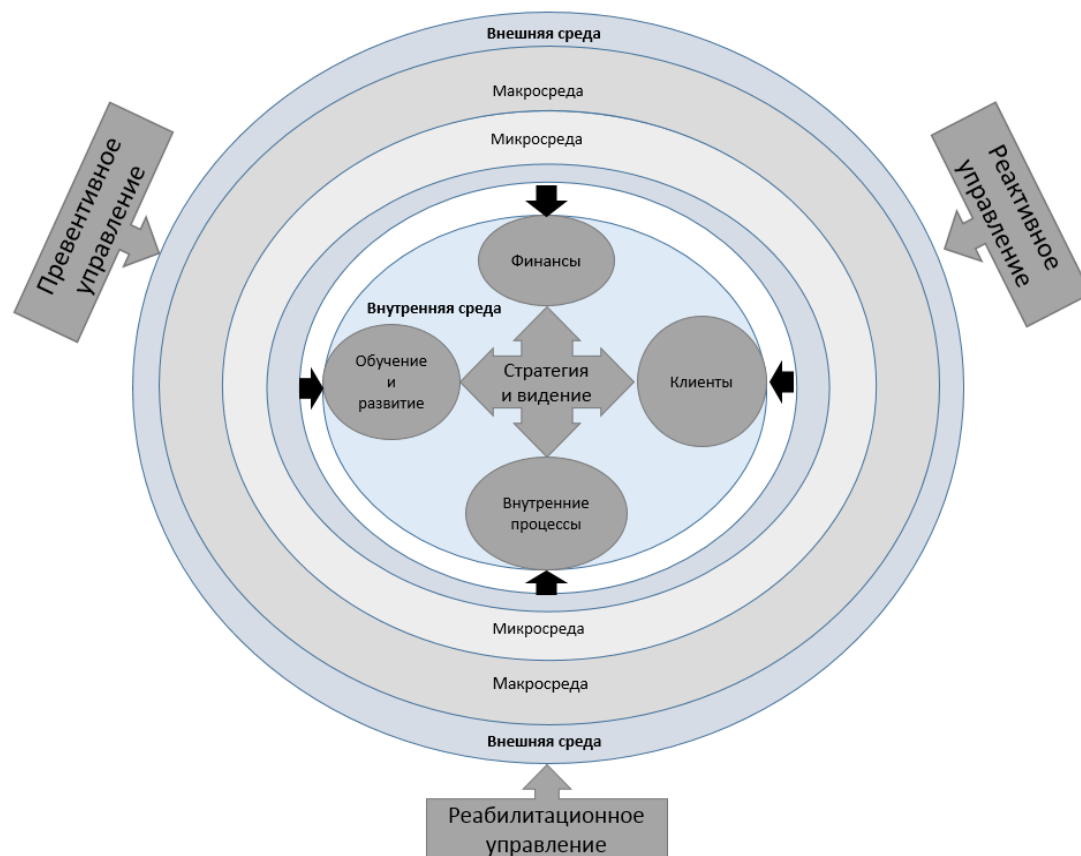


Рисунок 9 – Теоретическая модель антикризисного управления организаций социальной сферы (составлено автором)

Модель антикризисного управления организацией в условиях сингулярности интегрирует комплекс взаимосвязанных элементов, направленных на разработку и имплементацию ключевых управленческих решений. Данные решения сфокусированы на целевых объектах управления и нацелены на активацию сформированного антикризисного потенциала.

3.2 Структурно-логическая схема механизма антикризисного управления организациями социальной сферы

На основе разработанной модели антикризисного управления с учетом положений во второй главе рассмотрим подробно каждый этап применения механизма антикризисного управления [112].

Применение механизма совместно с другими механизмами, методами и инструментами:

- применение классификаций организаций по виду деятельности (образовательные, научные, культурные и организации здравоохранения) для установления ключевых атрибутов диагностики, оценки рисков;
- сбор и анализ информации согласно направлениям и показателям деятельности организации;
- применение экспертных методов для определения значимости факторов внешней среды и выбора методов оценки рисков в зависимости от типа организации (метод Дельфи, коэффициент Альфа Кронбаха);
- использование весов значимости направлений и показателей деятельности организации в зависимости от типа организации (метод Topsis, метод анализа иерархий).

Алгоритм механизма. На первом этапе механизма в ходе реализации методики диагностики внутренней и внешней сред, рассмотренной в параграфе 2.2, осуществляется состояния внутренней среды организации социальной сферы по ключевым направлениям диагностики, построенной на основе системы сбалансированных показателей (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). На фоне ограниченности ресурсов с учетом уровня значимости факторов макросреды (политические, социальные, экономические и технологические) и микросреды (потребители, конкуренты, поставщики и партнеры, контролирующие органы), чья обоснованность подтверждается экспертным путем и высоким значением коэффициента Альфа Кронбаха (более 0,9), руководством организации социальной сферы осуществляет диагностику приоритетных для себя направлений.

Направления, методы и инструменты диагностики представлены в таблице 44.

Таблица 44 – Методы и инструменты диагностики внешней и внутренней среды

Вид среды	Направление диагностики	Методы	Инструменты
Внутренняя	Финансы	Горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный анализ, бюджетирование	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Клиенты	Опросы клиентов и заинтересованных сторон, анализ обратной связи	
	Внутренние процессы	Хронометраж операций, оценка уровня цифровизации	
	Обучение и развитие	Анкетирование, анализ кадровой статистики (показатель текучести, возраст, квалификация, опыт работы и т.д.)	
Внешняя	Политические факторы	Мозговой штурм, Структурированные или частично структурированные интервью, PEST- анализ	
	Социальные факторы		
	Экономические факторы		
	Технологические факторы		
	Потребители		
	Конкуренты		
	Поставщики и партнеры		
	Контролирующие органы		

Результаты диагностики внутренней и внешней среды будут являться отправной точкой для анализа и оценки рисков.

На втором этапе осуществляются анализ и сравнительная оценка рисков по алгоритму, который представлен в параграфе 2.4.

Авторский подход к оценке рисков учитывает тип организации социальной сферы (образование, наука, культура и здравоохранение) природу возникновения кризисов (объективные, присущие внешней среде, и субъективные, присущие внутренней среде) и этап оценки риска (анализ и сравнительная оценка) для выбора того или иного метода. Обоснованность применения методов доказана экспертным методом (метод Дельфи). Методы оценки рисков представлены в таблице 45.

Таблица 45 – Методы анализа и сравнительной оценки рисков

Тип организации социальной сферы	Этап оценки рисков	Внутренняя среда	Внешняя среда
Образование	Анализ	Анализ первопричины	Матрица последствий и вероятностей
	Сравнительная оценка	Анализ первопричины, Моделирование методом Монте-Карло	
Наука	Анализ	Структурированный анализ сценариев методом "что, если?" (SWIFT)	
	Сравнительная оценка	Структурированный анализ сценариев методом "что, если?" (SWIFT), Моделирование методом Монте-Карло	
Культура	Анализ	Анализ первопричины	
	Сравнительная оценка	Анализ первопричины, Моделирование методом Монте-Карло	
Здравоохранение	Анализ	Анализ сценариев	
	Сравнительная оценка	Анализ сценариев, Моделирование методом Монте-Карло	

С помощью инструментов по анализу и сравнительной оценке рисков, определяется сила влияние кризиса на жизнедеятельность организации по трем группам:

1. высшая группа ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} > \partial$) — недопустимый уровень, проводятся мероприятия по предотвращению возникновения кризиса невзирая на затраты;
2. средняя группа ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} \approx \partial$) — перед реализацией антикризисных мер осуществляется оценка потенциальных затрат по обработке риска с потенциальной выгодой от предпринятых мер;
3. низшая группа ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} < \partial$) — незначительный уровень, необходимость принятия антикризисных мер отсутствует.

Уровень внешних рисков определяется с помощью матрицы последствия и вероятности. В параграфе 2.2 определены уровни значимости факторов (пятибальная система, где 1 – незначительный уровень риска, а 5- риск напрямую определяет успех развития организации), а также вероятности их возникновения

(пятибальная система, где 1- риск практически нереализуем, а 5 – риск практически неизбежен). Сама матрица представлена в таблице 46.

Таблица 46 – Матрица последствий и вероятности внешних рисков

Вероятность, В	Значимость, З				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

В зависимости от набранных баллов определяется уровень риска:

- низший уровень риска – 1-5;
- средний уровень риска- 6-14;
- высший уровень риска – 15-25.

На третьем этапе на основе полученной информации руководство разрабатывает комплекс мероприятий обработке рисков:

1. превентивные меры – мероприятия направленные на предотвращение наступления кризиса;
2. реактивные меры - мероприятия, направленные на возвращение организации на в стабильное положение при минимальных потерях;
3. реабилитационные - мероприятия, направленные на укрепление устойчивости и обновления взаимосвязей системы после преодоления организацией кризиса в целях обеспечения равновесия с внешней средой.

При принятии решении о выборе стратегии реагирования на риск (оборонительная или наступательная) руководство организации опирается на положение об адекватности принимаемых решений уровню риска.

На четвертом этапе осуществляется выполнение поставленных задач, координация действий осуществляется специально назначенной рабочей группой, которая решает следующий комплекс задач: сбор информации от структурных подразделений в целях уточнения текущей ситуации; разработка комплекса мер, направленных на снижение последствий кризиса и адаптации организации к

изменениям, и представление на согласование руководителю организации; исполнение согласованного плана; контроль исполнения антикризисного плана.

На пятом этапе выполняется оценка результативности действий антикризисных мероприятий по критериям представленными в параграфе 3.1.

В интерпретации Kenny J. [177], результативность трактуется как степень соответствия фактически достигнутых outcomes заранее установленным целевым ориентирам, то есть мера реализации намеченных результатов. Эффективность же определяется как атрибут процесса, характеризующий его оптимальность — способность функционировать с максимальной отдачей при минимальной ресурсозатратности (минимизации временных и операционных издержек) [168].

В таблице 47 представлен краткий обзор различий между эффективностью и результативностью [108].

Таблица 47 – Основные аспекты результативности и эффективности

Результативность	Эффективность
Работа должна быть выполнена точно	Работа должна быть выполнена правильно
Целеустремленность (наилучший возможный результат, независимо от используемых ресурсов)	Ориентированность на процесс (наилучшие возможные методы с наименьшими затратами ресурсов)
Акцент на средства и цели реализации	Акцент на входы и выходы процесса
Улучшает качество работы (ориентация на будущее)	Улучшает текущий рабочий процесс (ориентирован на настоящее)
В первую очередь озабочен внешними результатами	В первую очередь касается внутренних механизмов (использование минимальных ресурсов компании для максимальной отдачи)
Формулировка стратегии (ориентация на фактические результаты)	Реализации стратегии (ориентация на процессы)

Эффективность и результативность деятельности организаций социальной сферы имманентно обусловлены характером формируемой органами государственной власти институциональной среды. Ключевыми факторами данной среды выступают адекватный уровень финансирования, реализация действенной политики обеспечения качества, а также делегирование организациям большей операционной автономии при одновременном укреплении механизмов их подотчетности перед ключевыми стейкхолдерами.

В международной исследовательской практике сложился комплексный подход к оценке, интегрирующий несколько аспектов: оценка результативности, базирующаяся на сопоставлении фактически достигнутых показателей с заранее установленными плановыми значениями целевых критериев; оценка экономической эффективности (эффективности затрат), фокусирующаяся на соотношении полученных результатов и произведенных экономических затрат; оценка социальной эффективности, предполагающая расчет социальных эффектов через построение специализированных индексов (например, индексов образовательной деятельности), рассчитываемых на основе агрегированных статистических данных [170].

Среди инструментария доминирующее положение занимают параметрические и непараметрические методы, в частности, анализ среды функционирования (Data Envelopment Analysis, DEA) и стохастический фронтальный анализ (Stochastic Frontier Analysis, SFA). Их методологическая универсальность заключается в способности операционализировать эффективность как функцию двух групп детерминант: технологических (отражающих внутренние производственные процессы) и социально-экономических (контекстуальных). Это позволяет производить комплексную оценку, инкорпорируя широкий спектр количественных и качественных показателей, предварительно классифицированных по указанным признакам [80].

На шестом этапе, в случае необходимости выполняются ряд корректирующих действий, направленных на устранение выявленных отклонений. Главной задачей данного этапа является разработка практикоориентированных рекомендаций по снижению разрывов между запланированными и достигнутыми показателями. Полученные результаты следует сравнивать с запланированными критериями и проводить оценку их выполнения, а также выявлять причины отклонения от заданных показателей.

Алгоритм осуществления мероприятий в рамках шестого этапа выглядит следующим образом:

1. Сопоставление планируемых результатов с достигнутыми;

2. Установление разрывов фактических значений от плановых;
3. Выявление причин разрывов фактических значений от плановых;
4. Разработка рекомендаций по снижению разрывов.

Результаты полученной в рамках данного этапа будут представлять собой первичную информацию для проведения диагностики внутренней среды и регулировании плана действий.

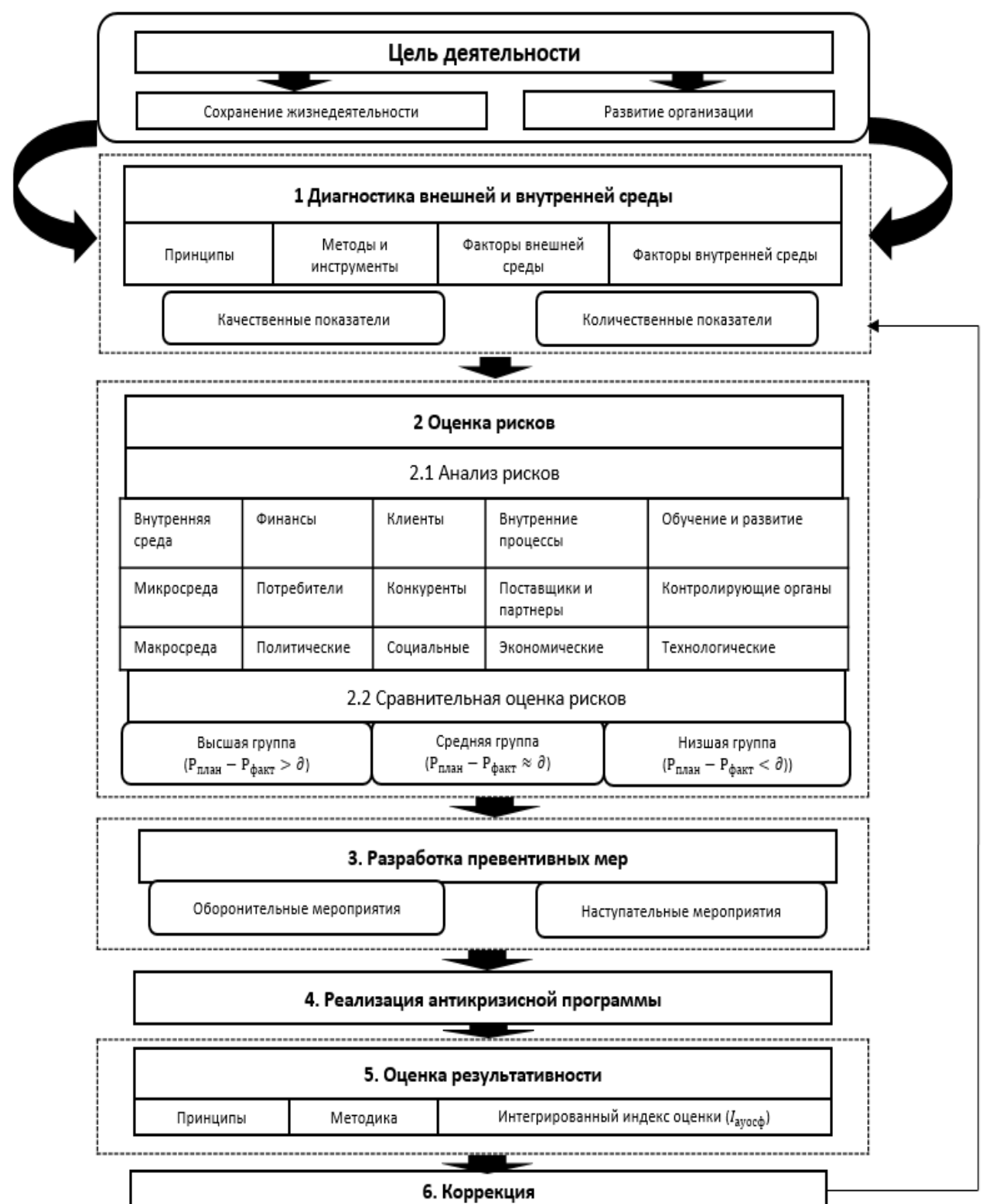


Рисунок 10 – Структурно-логическая схема механизма антикризисного управления организаций социальной сферы

Таким образом, предложенный механизм учитывает специфические аспекты антикризисного управления организаций социальной сферы (образование, наука, культура и здравоохранение) в условиях сингулярности. Методы и инструменты

механизма адаптированы к специфике организаций социальной сферы и направлены на сохранение жизнедеятельности организации и её развития.

Алгоритмы отдельных этапов механизма (диагностика внешней и внутренней среды, оценка рисков) представлены во второй главе текста диссертации. Проведенная апробация подтвердила предположение о положительном эффекте указанных методов и инструментов в ходе антикризисного управления.

3.3 Оценка результативности механизма антикризисного управления организации социальной сферы

Для оценки результативности механизма антикризисного управлений организацией социальной сферы разработан интегрированный индекс оценки результативности ($I_{\text{ауосф}}$) и методика его расчёта. Предлагаемый индекс построен на объективной, глубоко аргументированной и логически построенной методике его применения. Ниже представлен поэтапный разбор методики расчета интегрированного индекса оценки результативности антикризисного управления. [109]

На первом этапе осуществлено рассмотрение теоретической составляющей индекса. Так, интегрированный индекс результативности механизма антикризисного управления включает в себя:

- объективные составляющие (показатели направлений деятельности);
- субъективные составляющие (весовые коэффициенты направлений и показателей деятельности).

К числу ключевых принципов реализации методики относится:

1. количество выбранных показателей должно быть достаточным для оценки результативности антикризисного управления в динамике;
2. используемые показатели в полной мере отражают сущность деятельности организации;

3. выбранные показатели должны быть применимы для соответствующей организации социальной сферы.

На втором этапе осуществляется подбор показателей направлений результативности деятельности, представляющие собой объективную составляющую индекса. Проведение оценки результативности антикризисного управления осуществляется по четырем направлениям применяемых в системе сбалансированных показателей:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние процессы;
- обучение и развитие.

В качестве основы взяты показатели, установленные контролирующими органами, позволяющие отслеживать результативность деятельности различных организаций социальной сферы [106; 117; 118; 119; 120; 123], а также показатели результативности, установленные в научных трудах отечественных и зарубежных ученых [7; 21; 51; 156; 194].

В таблице №Б6 представлены направления и показатели оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы.

На третьем этапе осуществляется расчет субъективной составляющей интегрированного индекса. 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. Ниже представлен поэтапный разбор алгоритма применения метода TOPSIS.

На первом шаге осуществлен ввод следующих обозначений:

X – оценка экспертом значения показателя;

m – количество показателей оценки;

n – количество опрошенных экспертов;

i – переменная-счетчик для показателей;

j – переменная-счетчик для экспертов;

α_{ij} – значение нормализованного показатель оценки i -го показателя j -ным экспертом;

b_{ij} – значение взвешенной нормализованной оценки i -го показателя j -ным экспертом.

На втором шаге осуществлен отбор показателей направлений системы сбалансированных показателей. Ключевым аспектом на данном этапе является исключение коллинеарных и дублирующих смысловую составляющую показателей.

На третьем шаге проводится оценка экспертами значимости показателей направлений результативности.

На четвертом шаге формируется матрица результатов экспертной оценки (3.1).

$$\begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

На пятом шаге осуществляется расчет весов показателей путем использования метода обратного ранга, когда веса неизвестны. Для этого необходимо прибавить к максимальному рангу m прибавить 1. Далее осуществляется вычисления обратного ранга путем вычитания из выбранного значения $m+1$ значения X_{mn} и определяется средний обратный ранг для каждого показателя среди всех экспертов и нормализуется среднее значение до суммы 1, получив веса.

На шестом шаге с помощью формулы (3.2) осуществляется нормализация матрицы решений.

$$\alpha_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_j^n x_{ij}^2}}, \quad (3.2)$$

где: n – кол-во рангов;

i – порядковый номер показателя;

j – порядковый номер эксперта;

x_{ij} – значение оценки i -го показателя j -ным экспертом.

На седьмом шаге формируется нормализованная матрица результатов оценки.

$$\begin{bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \dots & \alpha_{1n} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \dots & \alpha_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \alpha_{m1} & \alpha_{m2} & \dots & \alpha_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.3)$$

На восьмом шаге к рассчитанным α_{mn} применяются веса значимости показателей и формируется средневзвешенная матрица.

На девятом шаге формируется матрица, где определяется максимальное и минимальное значение по каждому эксперту.

На десятом шаге определяются евклидовы расстояния по формулам 3.4 (для положительного идеального решения) и 3.5 (для отрицательного идеального решения)

$$C_i^+ = \sqrt{\sum_j^n (b_{ij} - b_{ij}^+)^2}, \quad (3.4)$$

где: n – кол-во экспертов (10);

i – порядковый номер показателя;

j – порядковый номер эксперта;

b_{ij} – значение взвешенной нормализованной оценки i -го показателя j -ным экспертом.

b_{ij}^+ – минимальное значение взвешенной нормализованной оценки j -ным экспертом.

$$C_i^- = \sqrt{\sum_j^n (b_{ij} - b_{ij}^-)^2}, \quad (3.5)$$

где: n – кол-во экспертов (10);

i – порядковый номер показателя;

j – порядковый номер эксперта;

b_{ij} – значение взвешенной нормализованной оценки i -го показателя j -ным экспертом.

b_{ij}^- – максимальное значение взвешенной нормализованной оценки j -ным экспертом.

На одиннадцатом шаге определяется близость (оценка TOPSIS) по формуле (3.6).

$$C_i = \frac{c_i^-}{c_i^+ + c_i^-}, \quad (3.6)$$

где: i – порядковый номер показателя;

c_i^+ – идеальное положительное решение показателя;

c_i^- – идеальное отрицательное решение показателя;

На двенадцатом шаге определяется вес значимости показателей как отношение полученного значения относительной близости каждого показателя к сумме относительной близости по всем показателям критерия.

Конечным результатом применения метода TOPSIS (представленного алгоритма, состоящего из двенадцати этапов) является представление субъективной составляющей интегрированного индекса результативности антикризисного управления.

После расчёта субъективной составляющей интегрированного показателя оценки результативности методом TOPSIS составлена сводная таблица 48, содержащая информацию о весах каждого направления и показателей для организаций социальной сферы. Для упрощения представления информации автором использованы следующие сокращения: СФ1- образование; СФ2- наука; СФ3- культура; СФ4-здравоохранение.

Таблица 48 – Веса значимости направлений и показателей оценки результативности антикризисного управления

Направление 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	-	-	-	-	-

На четвертом этапе для возможности оценивания достигнутых результатов составлена пятибальная шкала показателей оценки результативности, выбор именно пятибальной шкалы обусловлен следующими факторами:

- многие стандарты используют пятибальную шкалу оценивания (ГОСТ Р ИСО 9004);
- проведенный расчет по формуле Стерджесса, показал необходимость создания 5 интервалов (при количестве наблюдений 16);
- слишком малое или, наоборот, большое число уровней усложняет интерпретацию данных.

Шкала перевода показателей представлены в таблице Б6 Приложения Б.

После проведения оценки показателей группой экспертов составляется таблица оценки показателей. Шаблон для заполнения представлен в таблице 49.

Таблица 49 – Шаблон таблицы оценки показателей K_i (составлено автором)

Показатель		Весовой коэффициент, V_i	Значение показателя, P_i	Значение показателя с учетом веса
1		2	3	4
Наименование показателя	$H_i P_i$	Зависит от анализируемого показателя	Полученные данные	$V_i * P_i$
-	...	-	-	-
-	$H_i P_n$	-	-	-
ИТОГО		1	-	K_i (min=1, max=5)

Значение направления будет представлять собой сумму взвешенных показателей оценки, рассчитанную по формуле (3.7):

$$K_i = \sum_{i=1}^n V_i * P_i, \quad (3.7)$$

где: K_i - оцениваемое направление;

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

P_i -значение показателя в составе направления;

n - количество показателей входящих в состав направления.

На пятом этапе оценки результативности антикризисного управления рассчитывается интегрированный индекс по следующей формуле:

$$I_{\text{ауосф}} = \sum_{i=1}^n V_i * K_i \quad (3.8)$$

Где:

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

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 50.

Таблица 50 – Результативность антикризисного управления организаций социальной сферы (составлено автором)

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 51.

Таблица 51 – Интерпретация результатов оценки (составлено автором)

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 end-to-end оптимизированы с использованием принципов непрерывного улучшения. Корпоративный университет и программы антикризисного лидерства обеспечивают развитие персонала.
Уровень 5	(4,5-5]	Потребители становятся партнерами в разработке услуг. Финансовая система включает мультивалютные резервы и стратегические инвестиции. Гибкие адаптивные процессы обеспечивают превосходное качество услуг. Культура непрерывного обучения и система поддержки инициатив создают условия для инноваций.

Предложенная методика оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы, построенная на основе системы сбалансированных показателей, позволяет оценить результативность комплекса антикризисных мероприятий по ключевым направлениям деятельности организаций социальной сферы.

Для наглядного представления составлен рисунок 11, отражающий основные этапы методики оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы.



Рисунок 11 – Методика оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы

Оценка результативности, проведенная на основе данного интегрированного индекса, дает возможность обоснованно подойти к формированию механизма антикризисного управления организаций социальной сферы.

Для апробации механизма антикризисного управления организаций социальной сферы была выбрана следующая организация: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина). Указанная организация относится к образовательным организациям социальной сферы, что предопределяет подбор необходимых атрибутов применения механизма.

На первом этапе механизма антикризисного управления осуществлена диагностика внешней и внутренней среды. Исходными данными являлись: статистические отчеты, подготавливаемые для Минобрнауки, КНВШ, Росстата, годовой отчет о результатах деятельности университета, финансовая отчетность, отчеты маркетингового отдела и ответственных отделов за взаимодействие со студентами. В таблице 52 представлены результаты диагностики внутренней среды организации по направлениям системы сбалансированных показателей (финансы, кадры, внутренние процессы и обучение и развитие), которые переведены в подходящее для оценки значение.

Таблица 52 – Результаты диагностики внутренней среды организации

Показатели	Значение	Оценка по шкале
Доля внебюджетных доходов, %	26,7	2
Отношение средней заработной платы ППС к средней заработной плате по экономике региона	2	5
Доля внебюджетных средств в зарплатном фонде, %	21	2
Рентабельность платных услуг, %	25	4
Количество абитуриентов на место, чел.	6	5
Удовлетворенность обучающихся, %	71	4
Количество жалоб и обращений, шт.	14	3
Доля выпускников, продолжающих образование/трудоустроенных, %	90	5

Доля автоматизированных процессов (характеризует уровень цифровизации операционной деятельности, например: электронная запись на курсы, автоматическое формирование отчетов), %	82	5
Время реагирования на обращения обучающихся, дни	3	5
Доля потребителей, вынужденных повторно обратиться из-за недочетов, %	21	4
Доля использования цифровых сервисов работниками, %	79	4
Доля ППС в возрасте до 39, %	33,5	3
Доля ППС регулярно проходящих курсы повышения квалификации, %	55	3
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, %	70,33	4
Текущность кадров, %	15	5

На основе представленной выше информации произведена оценка направлений деятельности организации с учетом подбора соответствующих субъективных показателей. Расчеты произведены с помощью MS Excel.

В таблицах 52-56 представлены результаты оценки направлений деятельности университета.

Таблица 53 – Результат оценки направления финансы

Показатель	Весовой коэффициент	Значение показателя	Значение показателя с учетом веса, (2)*(4)
(1)	(2)	(3)	(4)
Доля внебюджетных доходов, %	0,243	2	0,486
Отношение средней заработной платы ППС к средней заработной плате по экономике региона	0,251	5	1,254
Доля внебюджетных средств в зарплатном фонде, %	0,301	2	0,603
Рентабельность платных услуг, %	0,205	4	0,819
ИТОГО	1,000	-	3,162

Таблица 54 – Результат оценки направления клиенты

Показатель	Весовой коэффициент	Значение показателя	Значение показателя с учетом веса, (2)*(4)
(1)	(2)	(3)	(4)
Количество абитуриентов на место	0,257	5	1,287
Удовлетворенность обучающихся	0,231	4	0,924
ОПОП, реализуемые совместно с индустриальными и академическими партнерами	0,331	3	0,994
Доля выпускников, продолжающих образование/трудоустроенных	0,180	5	0,901
ИТОГО	1,000	-	4,106

Таблица 55 – Результат оценки направления внутренние процессы

Показатель	Весовой коэффициент	Значение показателя	Значение показателя с учетом веса, (2)*(4)
(1)	(2)	(3)	(4)
Доля автоматизированных процессов (характеризует уровень цифровизации операционной деятельности, например: электронная запись на курсы, автоматическое формирование отчетов)	0,249	5	1,244
Время реагирования на обращения обучающихся (дни)	0,372	5	1,859
Доля потребителей, вынужденных повторно обратиться из-за недочетов	0,147	4	0,589
Доля использования цифровых сервисов работниками	0,232	4	0,929
ИТОГО	1,000	-	4,621

Таблица 56 – Результат оценки направления обучение и развитие

Показатель	Весовой коэффициент	Значение показателя	Значение показателя с учетом веса, (2)*(4)
(1)	(2)	(3)	(4)
Доля ППС в возрасте до 39	0,264	2	0,528
Доля ППС регулярно проходящих курсы повышения квалификации	0,236	3	0,709
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	0,284	4	1,135
Текущность кадров (%)	0,216	5	1,082
ИТОГО	1,000	-	3,453

Далее рассчитаем интегрированный индекс результативности антикризисного управления для СПБГЭТУ ЛЭТИ.

$$I_{\text{ауосф}} = (0,237 * 3,162) + (0,183 * 4,106) + (0,330 * 4,621) + (0,249 * 3,453) = 3,89$$

На втором этапе механизма на основе полученной информации руководством университета было принято решение произвести оценку рисков по направлению «обучение и развитие» в целях улучшения значения показателей и, как следствие, улучшение значение интегрированного индекса. Акцент внимания на данном направлении обусловлен высоким весом данного направления (0,249) и относительно небольшим значением (3,453).

Для оценки перспектив улучшения и оценки рисков данного направления, в соответствии с методикой оценкой рисков, был использован метод «анализ первопричин». Перед постоянно действующей рабочей группой были поставлены следующие цели:

1. выявление путей повышения доли ППС в возрасте до 39 лет;
2. выявление путей повышения доли ППС, регулярно проходящих курсы повышения квалификации

Для достижения поставленной задачи осуществлен опрос действующих работников (использовался метод «5 почему»). По результатам сбора информации, постоянно действующей ответственной рабочей группой, была составлена таблица 57, отражающая основные причины низких значений показателей.

Таблица 57 – Результаты анализа причин

Цель	Повышение доли ППС в возрасте до 39 лет	Повышение доли ППС, регулярно проходящих курсы повышения квалификации
Причины действующих значений	Низкий уровень заработной платы; отсутствие программ поддержки	Отсутствие информированности ППС о наличии всех доступных курсов; необходимость самостоятельного поиска курсов; платные курсы

На следующем этапе осуществлена сравнительная оценка рисков и их влияние на деятельность организации. Так, показатель «доля ППС в возрасте до 39 лет» является показателем государственной программы и его невыполнение повлечет исключению из данной программы и лишению соответствующего финансирования. Показатель «доля ППС, регулярно проходящих курсы

повышения квалификации» влияет на качество образовательного процесса и удовлетворенность заинтересованных сторон. Первый показатель руководством университета был отнесен к рискам высшей категории, а второй к рискам средней группы.

На третьем этапе механизма были разработаны меры, направленные на повышение значение показателей и недопущение возникновения кризиса. В качестве разработанных мер было предложено:

1. создать программу поддержки молодых преподавателей, содержащую денежное вознаграждение;
2. создать информационную систему содержащую информацию о бесплатных курсах ДПО.

На четвертом этапе механизма осуществлена реализация предложенных мероприятий в деятельность университета.

В рамках пятого этапа механизма антикризисного управления (оценка результативности) для оценки результативности проведенных мероприятий руководством организации была проведена оценка ключевых показателей системы до реализации антикризисных мероприятий и после. Результаты оценки представлены в таблице 58.

Таблица 58 – Оценка показателей результативности антикризисных мероприятий

Показатели системы	Вес показателя	Значение до проведенных мероприятий			Значение после проведенных мероприятий			Изменение
		Значение	Оценка по шкале	Значение показателя с учетом веса	Значение	Оценка по шкале	Значение показателя с учетом веса	
Доля внебюджетных доходов	0,243	26,7	2	0,486	26,7	2	0,486	-
Отношение средней заработной платы ППС к средней заработной плате по экономике региона	0,251	2	5	1,254	2	5	1,254	-

Окончание таблицы 58

Доля внебюджетных средств в зарплатном фонде	0,301	21	2	0,603	21	2	0,603	-
Рентабельность платных услуг	0,205	25	4	0,819	25	4	0,819	-
Количество абитуриентов на место	0,257	6	5	1,287	6	5	1,287	-
Удовлетворенность обучающихся	0,231	71	4	0,924	71	4	0,924	-
Количество жалоб и обращений	0,331	14	3	0,994	14	3	0,994	-
Доля выпускников, продолжающих образование/трудоустроенных	0,180	90	5	0,901	90	5	0,901	-
Доля автоматизированных процессов (характеризует уровень цифровизации операционной деятельности, например: электронная запись на курсы, автоматическое формирование отчетов)	0,249	82	5	1,244	82	5	1,244	-
Время реагирования на обращения обучающихся (дни)	0,372	3	5	1,859	3	5	1,859	-
Доля потребителей, вынужденных повторно обратиться из-за недочетов	0,147	21	4	0,589	21	4	0,589	-
Доля использования цифровых сервисов работниками	0,232	79	4	0,929	79	4	0,929	-
Доля ППС в возрасте до 39	0,264	29,7	2	0,528	33,5	3	0,791	0,264
Доля ППС регулярно проходящих курсы повышения квалификации	0,236	55	3	0,709	75	4	0,945	0,236
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	0,284	70,33	4	1,135	70,33	4	1,135	-
Текучесть кадров (%)	0,216	15	5	1,082	14	5	1,082	-

На следующем этапе методики оценки результативности антикризисного управления была проведена оценка ключевых направлений и интегрированного индекса оценки результативности управления (таблица 59).

Таблица 59 – Оценка ключевых направлений и интегрированного индекса оценки результативности управления (составлено автором)

Направление	Вес направления	Значение до проведенных мероприятий	Значение после проведенных мероприятий	Изменение
Финансы	0,237	3,162	3,162	-
Клиенты	0,183	4,106	4,106	-
Внутренние процессы	0,330	4,621	4,621	-
Обучение и развитие	0,249	3,453	3,953	0,500
Интегрированная оценка результативности антикризисного управления	-	3,889	4,013	0,124

Исходя из информации, представленной в таблице 59 следует, что в результате антикризисных мероприятий интегрированный показатель оценки результативности антикризисного управления вырос с 3,889 до 4,013, за счет положительного изменения значения направления «обучение и развитие» с 3,453 до 3,953.

Представленная апробация механизма антикризисного управления организаций социальной сферы демонстрирует ее результативность, подтверждаемую расчетными показателями.

ВЫВОДЫ ГЛАВЫ 3

В третьей главе диссертационного исследования разработан механизм антикризисного управления организациями социальной сферы, адаптированный к условиям сингулярности. Основу механизма составляет теоретическая модель, объединяющая превентивное, реактивное и реабилитационное управление, что обеспечивает системный подход к преодолению кризисных явлений. Модель базируется на интеграции инструментов стратегического и оперативного менеджмента, что позволяет организациям не только минимизировать негативные последствия кризисов, но и укреплять свою устойчивость в долгосрочной перспективе.

Ключевым элементом предложенного механизма является структурно-логическая схема, включающая шесть этапов: диагностику внешней и внутренней среды, оценку рисков, разработку и реализацию антикризисных мер, оценку результативности и корректирующие действия. Особое внимание уделено методике диагностики, которая сочетает анализ внутренних процессов (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие) и внешних факторов (макро- и микросреда). Для оценки рисков применены методы, адаптированные к специфике организаций социальной сферы, такие как SWIFT-анализ, метод Монте-Карло и матрица последствий, что позволяет дифференцировать риски по уровню их влияния (высшая, средняя и низшая группы) и принимать адекватные управленческие решения.

Важным вкладом в теорию и практику антикризисного управления является разработка интегрированного индекса результативности, который объединяет объективные показатели деятельности организаций и субъективные весовые коэффициенты, определенные методом TOPSIS. Индекс позволяет количественно оценить эффективность антикризисных мер по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Пятибалльная шкала оценки обеспечивает наглядность интерпретации результатов, а предложенная методика их анализа способствует выявлению ключевых зон для улучшения.

Апробация механизма на примере организации высшего образования подтвердила его практическую значимость. Реализация антикризисных мер, направленных на увеличение доли молодых преподавателей, позволила выполнить требования госпрограммы «Приоритет-2030» и повысить интегрированный индекс результативности с 3,889 до 4,013. Внедрение программы поддержки молодых преподавателей («наставничество») и создание информационной системы, содержащую сведения о бесплатных курсах ДПО, продемонстрировало возможность долгосрочного укрепления кадрового потенциала организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках первой главы диссертационного исследования были изучены теоретические подходы к управлению организацией социальной сферы: функциональный, процессный, системный и маркетинговые подходы, а также подходы к стратегическому управлению: концепция планирования стратегии, позиционирования, ресурсный, проектный и стейкхолдерский — установлены их преимущества и недостатки. Однако в условиях сингулярности ни один из традиционных подходов не может в полной мере обеспечить устойчивость организации, что подчеркивает необходимость их интеграции и адаптации.

Автором исследования было отмечено, что в условиях сингулярности (неопределенности) организации социальной сферы всё чаще сталкиваются с кризисными явлениями и их последствиями, которые, несмотря на циклический характер возникновения, слабо поддаются прогнозированию, что позволило обосновать необходимость использования антикризисного управления и анализа рисков.

Для разработки вышеуказанной системы управления автором изучены теоретические аспекты антикризисного управления. Анализ концепции антикризисного управления позволил выделить его ключевые особенности: превентивность, системность, комплексность решений и приоритет внутренних ресурсов. Кризисы, возникающие в деятельности организаций социальной сферы, носят разнообразный характер и могут быть вызваны как внешними, так и внутренними факторами. Установлено, что антикризисное управление должно быть непрерывным процессом, включающим стадии предотвращения, реагирования и восстановления. Важным аспектом является разработка механизмов, позволяющих организациям адаптироваться в условиях сингулярности, где традиционные методы прогнозирования и управления теряют эффективность. Сравнение традиционных и антикризисных подходов к управлению показало, что последние ориентированы на минимизацию ущерба,

оперативное реагирование и сохранение жизнеспособности организации в краткосрочной перспективе.

Исследование текущего состояния организаций социальной сферы (образование, наука, культура, здравоохранение) выявило ряд системных проблем. В сфере культуры наблюдается неравномерное развитие инфраструктуры и снижение доступности культурных благ для населения. Наука сталкивается с недостаточным финансированием, оттоком квалифицированных кадров и снижением патентной активности. В образовании отмечается сокращение числа вузов, снижение интереса молодежи к высшему образованию и усиление зависимости от государственного финансирования. Здравоохранение испытывает дефицит кадров, недостаточное оснащение и низкую эффективность государственных медицинских учреждений. Общей для всех сфер проблемой является ограниченность ресурсов, включая финансовые, кадровые и технологические. При этом организации вынуждены функционировать в условиях высокой неопределенности, вызванной политическими, экономическими и социальными изменениями.

Результаты исследования первой главы подчеркивает необходимость разработки механизма антикризисного управления, который позволит организациям социальной сферы адаптироваться к вызовам сингулярности. Такой механизм должен сочетать элементы традиционных управленческих подходов с антикризисными методами, обеспечивающими гибкость и устойчивость. Особое внимание следует уделить превентивным мерам, таким как постоянную диагностику внешней и внутренней среды, разработке методики по оценки рисков и методам антикризисного управления. Дальнейшее исследование направлено на разработку конкретных методов антикризисного управления, а также на оценку их результативности в различных секторах социальной сферы.

В рамках второй главы диссертационного исследования было разработано методическое обеспечение механизма антикризисного управления организациями социальной сферы в условиях сингулярности.

Механизм антикризисного управления должен быть направлен на достижение двух основных целей: сохранение жизнедеятельности организации и её устойчивое развитие. Предложена структура механизма, включающая принципы, модель, алгоритм, методы и инструменты, которые обеспечивают комплексный подход к управлению кризисами. Особое внимание уделено принципам, таким как превентивность, системность и адекватность, которые легли в основу авторской модели антикризисного управления.

Во второй главе рассмотрены методы антикризисного управления, которые разделены на три группы: превентивное, реактивное и реабилитационное управление. Установлено, что превентивное управление направлено на предотвращение кризисов через диагностику и взаимодействие со стейкхолдерами, реактивное — на минимизацию последствий кризиса, а реабилитационное — на восстановление и развитие организации после кризиса. В работе предложены конкретные инструменты для каждой группы методов, включая создание резервных фондов, оптимизацию процессов и стратегии коммуникации. Особое значение имеет баланс между оборонительной и наступательной стратегиями, который позволяет организациям гибко реагировать на кризисные ситуации.

Разработана методика диагностики внешней и внутренней среды организаций социальной сферы. Предложены направления диагностики, такие как финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение персонала, а также методы их анализа, включая PEST-анализ для макросреды и оценку микросреды через взаимодействие с потребителями и контрагентами. Проведённый экспертный опрос и оценка согласованности с помощью коэффициента Альфа Кронбаха позволили определить значимость факторов внешней среды с высоким уровнем достоверности (значение коэффициента выше 0,9) для различных организаций социальной сферы (наука, образование, культура, здравоохранение), что обеспечивает диагностику приоритетных направлений в условиях ограниченных ресурсов на проведение диагностики. Результаты проведенной диагностики будут являться отправной точкой для анализа и оценки рисков, что обуславливает её высокую значимость в антикризисном управлении.

В исследовании предложена система оценки рисков, основанная на их идентификации, анализе и сравнительной оценке. С помощью метода Дельфи, обеспечивающего достоверность выбранных методов, рекомендованы методы, такие как контрольные листы, анализ первопричин и матрица последствий и вероятностей, которые позволяют классифицировать риски по уровню их влияния на организацию (высший ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} > \partial$), средний ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} \approx \partial$) и низший ($P_{\text{план}} - P_{\text{факт}} < \partial$)). С учетом значимости факторов внешней среды, выявленных в параграфе 2.3, составлена матрица последствий и вероятности, позволяющая классифицировать риск по уровню его влияния на организацию в зависимости от его значимости и вероятности проявления. Разработанный алгоритм оценки рисков обеспечивает последовательность действий для руководства организаций, что способствует своевременному принятию управленческих решений.

В третьей главе диссертационного исследования разработан механизм антикризисного управления организациями социальной сферы, адаптированный к условиям сингулярности. Основу механизма составляет теоретическая модель, объединяющая превентивное, реактивное и реабилитационное управление, что обеспечивает системный подход к преодолению кризисных явлений. Модель базируется на интеграции инструментов стратегического и оперативного менеджмента, что позволяет организациям не только минимизировать негативные последствия кризисов, но и укреплять свою устойчивость в долгосрочной перспективе.

Ключевым элементом предложенного механизма является структурно-логическая схема, включающая шесть этапов: диагностику внешней и внутренней среды, оценку рисков, разработку и реализацию антикризисных мер, оценку результативности и корректирующие действия. Особое внимание уделено методике диагностики, которая сочетает анализ внутренних процессов (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие) и внешних факторов (макро- и микросреда). Для оценки рисков применены методы, адаптированные к специфике организаций социальной сферы, такие как SWIFT-анализ, метод Монте-

Карло и матрица последствий, что позволяет дифференцировать риски по уровню их влияния (высшая, средняя и низшая группы) и принимать адекватные управленческие решения.

Важным вкладом в теорию и практику антикризисного управления является разработка интегрированного индекса результативности, который объединяет объективные показатели деятельности организаций и субъективные весовые коэффициенты, определенные методом TOPSIS. Индекс позволяет количественно оценить эффективность антикризисных мер по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Пятибалльная шкала оценки обеспечивает наглядность интерпретации результатов, а предложенная методика их анализа способствует выявлению ключевых зон для улучшения.

Апробация механизма на примере организации высшего образования подтвердила его практическую значимость. Реализация антикризисных мер, направленных на увеличение доли молодых преподавателей, позволила выполнить требования госпрограммы «Приоритет-2030» и повысить интегрированный индекс результативности с 3,889 до 4,013. Внедрение программы поддержки молодых преподавателей («наставничество») и создание информационной системы, содержащую сведения о бесплатных курсах ДПО, продемонстрировало возможность долгосрочного укрепления кадрового потенциала организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агапова, Т.Н. Актуальные вопросы обеспечения экономической безопасности предпринимательства, функционирующего в условиях нестабильности : коллективная монография / Т. Н. Агапова, В. Г. Анненкова, Н. А. Воронина, Д. В. Дианов, Т. Л. Мягкова, А. В. Родионов, А. Е. Суглобов, Г. А. Хачатрян. — Саратов: Институт исследований и развития профессиональных компетенций, 2020. — 194 с.
2. Агаян, Г. М. Кризисы: комплексный управленческий анализ / Г. М. Агаян, А. А. Григорян, Е. В. Шикин // Государственное управление. Электронный вестник. — 2016. — № 57. — С. 69–114.
3. Алиев, У. Ж. Экономическая безопасность государства и бизнеса в условиях глобальной трансформации: монография / У. Ж. Алиев, А. З. Бобылёва, А. А. Гулиева, М. И. Демин, А. А. Кайгородцев, С. А. Койтов, С. И. Кретов, О. А. Львова, А. Н. Макаров, И. Н. Молчанов, С. Е. Орынбасарова, Н. Е. Попов, А. И. Сироткина, Ф. Си, А. В. Сорокин, А. К. Рассадина, Н. И. Титова, Д. В. Удалов, К. С. Хрупина, К. А. Хубиев [и др.]. — М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2023. — 200 с.
4. Амельченко, Е. Н. Управление предпринимательскими структурами: цифровая трансформация в контексте национальных приоритетов: монография / Е. Н. Амельченко, Т. С. Афанасьева, Т. И. Безденежных, О. В. Бургонов, Н. В. Василенко, К. Д. Водолазский, В. Н. Григорьев, А. С. Добкин, Т. Н. Кошелева, Д. В. Круглов, А. Д. Кяримова, А. И. Мордовец, В. А. Мордовец, И. В. Носкова, А. Л. Пастухов, В. Н. Самотуга. — Курск: Университетская книга, 2023. — 137 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление : учебник для вузов / И. Ансофф. — М. : Экономика, 2009. — 519 с.
6. Арсенова, Е. В. Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие / Е. В. Арсенова, О. Г. Крюкова, А. Н. Ряховская. — М.: Магистр; ИНФРА-М, 2016. — 272 с.

7. Бездудная, А. Г. Вопросы оценки в системе менеджмента / А. Г. Бездудная, Ю. И. Растова, М. В. Краснова // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 8. — С. 149–151.
8. Белов, А. А. Общий механизм диагностики организационных конфликтов / А. А. Белов, В. В. Мильшин // Актуальные вопросы экономических наук. — 2015. — № 47. — С. 1–6.
9. Блинова, Т. Н. Проблемы организации взаимодействия внешних участников и организаций высшего образования / Т. Н. Блинова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2023. — № 4. — С. 222–224.
10. Большаков, А. С. Антикризисное управление на предприятии: финансовый и системный аспекты / А. С. Большаков. — СПб.: СПбГУП, 2010. — 488 с.
11. Бондарев, Н. С. Институциональные преобразования в сельском хозяйстве: теория и методология : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н. С. Бондарев. — Новосибирск, 2015. — 52 с.
12. Бражникова, Л. Н. Субпотенциалы промышленного предприятия как индикаторы антикризисного управления: методы и критерии оценки / Л. Н. Бражникова, М. А. Мызникова, И. А. Мызников // Первый экономический журнал. — 2023. — № 7 (337). — С. 38–48.
13. Бражникова, Л. Н. Субпотенциалы промышленного предприятия как индикаторы антикризисного управления: методы и критерии оценки / Л. Н. Бражникова, М. А. Мызникова, И. А. Мызников // Первый экономический журнал. — 2023. — № 7 (337). — С. 38–48.
14. Броило, Е. В. Управление экономической устойчивостью организаций сферы предпринимательства в условиях кризиса / Е. В. Броило // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. — 2009. — № 1. — С. 23–29.
15. Будагов, А. С. Трансформация бизнес-процессов в условиях глобальной цифровизации / А. С. Будагов, Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 15, № 9 (150). — С. 161–168.

16. Буранова, Е.А. Прогнозирование и планирование в антикризисном управлении / Е. А. Буранова // Управление общественными и экономическими системами. – 2024. – № 4 (40). – С. 34-38.
17. Буранова, Е.А. Современная концептуальная модель реактивного институционального антикризисного управления предприятием / Е. А. Буранова // Управление общественными и экономическими системами. – 2023. – № 3 (35). – С. 22-29.
18. "Буранова, Е.А. Этапы превентивного институционального антикризисного управления на предприятии / Е. А. Буранова // Russian Journal of Economics and Law. – 2025. Т. 19. – № 3. – С. 503-523.
19. Бургонов, О. В. Влияние кризиса на устойчивость организации / О. В. Бургонов, Ю. В. Усин, Н. С. Родионов // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. — 2024. — № 1 (69). — С. 80–84.
20. Бургонов, О. В. Развитие системы диагностики кризиса на предприятии при переходе к «ESG» / О. В. Бургонов, Н. П. Голубецкая // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность : материалы Национальной научно-практической конференции. — СПб., 2022. — С. 38–42.
21. Бургонов, О. В. Формирование системы сбалансированных показателей для комплексной оценки эффективности системы управления организации / О. В. Бургонов, К. В. Алмазов // Экономика и управление. — 2022. — Т. 28, № 4. — С. 340–350.
22. Бурцева, К. Ю. Стейкхолдерский подход к оценке деятельности университетов / К. Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. — 2016. — № 2. — С. 415–420.
23. Бюджет Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов : проект федерального закона // [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/11/main/0759_Budget_2025-2027.pdf (дата обращения: 15.08.2025).

24. Варламова, Т.А. Образование в цифрах: 2023: краткий статистический сборник / Т. А. Варламова, Л.М. Гохберг, О. К. Озерова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023 – 132 с.
25. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием / О. В. Вишневская. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 313 с.
26. Воронина, В. М. Вопросы диагностики как процесса аналитического исследования в превентивном антикризисном управлении промышленным предприятием / В. М. Воронина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2011. — № 4. — С. 30–36.
27. Высшее образование: неожиданный ренессанс? — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-neozhidannyi-renessans> (дата обращения: 15.01.2024).
28. Высшее образование: неожиданный ренессанс? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-neozhidannyi-renessans> (дата обращения: 05.08.2025).
29. Высшее образование: путь к успеху или лишняя трата времени и денег? — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-put-k-uspekhu-ili-lishnyaya-trata-vremeni-i-deneg> (дата обращения: 12.12.2023)
30. Высшее образование: путь к успеху или лишняя трата времени и денег? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vysshee-obrazovanie-put-k-uspekhu-ili-lishnyaya-trata-vremeni-i-deneg> (дата обращения: 13.01.2025).
31. Герсонская, И. В. Государственная социальная политика на современном этапе развития России / И. В. Герсонская // Социально-экономические явления и процессы. — 2020. — Т. 15, № 2 (109). — С. 5–16.
32. Герсонская, И. В. Система здравоохранения в России: основные проблемы и возможные пути их решения / И. В. Герсонская // Вестник ЧелГУ. — 2023. — № 3 (473). — С. 53–63.

33. Глухова, Л. В. Проектный подход: управление процессом подготовки специалистов в высшей школе / Л. В. Глухова, А. Д. Немцев // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. - 2021. - Т. 2. - № 1. - С. 54-61.
34. Головцова, И. Г. Стратегический вектор управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики / И. Г. Головцова, В. И. Брежнев // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 3, № 4 (136). — С. 23–30.
35. Горбашко, Е. А. Повышение квалификации научно-педагогических работников в условиях цифровой трансформации / Е. А. Горбашко, Н. А. Бонюшко // Современное образование: содержание, технологии, качество. — 2024. — Т. 1. — С. 10–13.
36. Гореликов, К. А. Цикличность развития социально-экономических систем и кризис как причина формирования новых технико-технологических укладов : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / К. А. Гореликов. — М., 2013. — 395 с.
37. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. — Введ. 2020-03-01. — М.: Стандартинформ, 2019. — 32 с. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125> (дата обращения: 12.01.2025).
38. Грант, Р. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. Грант // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». — 2003. — № 3. — С. 47–75.
39. Грязнов, С. А. Влияние санкций на научное сообщество / С. А. Грязнов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2022. — № 7-1. — С. 96–99.
40. Грязнов, С. А. Теории и модели антикризисного управления / С. А. Грязнов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2021. — № 4-2 (55). — С. 192–195.
41. Гуляевский, С. Е. Антикризисное управление предприятиями городского пассажирского транспорта : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. Е. Гуляевский. — М., 2010. — 24 с.

42. Даллакян, Д. С. Современное состояние системы здравоохранения в России / Д. С. Даллакян // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2022. — № 4–4 (67). — С. 41–46.
43. Дведенидова, С. А. Диагностика в антикризисном управлении : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. А. Дведенидова. — М.: Гос. ун-т упр., 2001. — 22 с.
44. Дейнис, Л. Н. Сущность антикризисного финансового управления предприятием / Л. Н. Дейнис, В. И. Фучеджи // Вестник социально-экономических исследований. — 2011. — № 41 (2). — С. 49–54.
45. Демкович, В. И. Малое и среднее предпринимательство: современные вызовы / В. И. Демкович // Деньги и кредит. — 2015. — № 11. — С. 26–31.
46. Диагностика компании: цели, технология проведения, результаты. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.lc.volgograd.ru/pub/publications/folder250560/pub532440> (дата обращения: 25.07.2025).
47. Диагностика текущего состояния компании. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.altrc.ru/consult/ds.shtml> (дата обращения: 25.07.2025).
48. Дорофеева, Т. П. Взаимосвязь экономико-демографических факторов и спроса на услуги высшего образования / Т. П. Дорофеева // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2020. — № 4 (18). — С. 534–542.
49. Дягель, О. Ю. Формирование механизма антикризисного управления развитием предприятий сферы услуг: теоретико-методологический аспект / О. Ю. Дягель // Теория и практика общественного развития. — 2012. — № 11. — С. 49–57.
50. Женере, Ж. Введение в экономику / Ж. Женере. — М.: АНОР, 1995. — 192 с.
51. Зеленская, А. С. Методологические основы оценки результативности деятельности научных организаций в системе государственного управления наукой : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. С. Зеленская. — М., 2020. — С. 321.

52. Золотова, В. А. Организационно-экономический механизм формирования программы антикризисных управленческих инноваций в высокотехнологичное предприятие промышленности России : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. А. Золотова. — М., 2020. — 16 с.
53. Зорин, Д. С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием / Д. С. Зорин // Транспортное дело России. — 2011. — № 9. — С. 83-84.
54. Зуб, А. Т. Кризис как процесс организационной дезадаптации: пути преодоления / А. Т. Зуб, С. С. Кузьмин, Ю. Лю // Инновации и инвестиции. — 2021. — № 5. — С. 51–56.
55. Зуб, А. Т. Кризис как угроза организационной адаптации / А. Т. Зуб, С. С. Кузьмин // Russian Journal of Economics and Law. — 2021. — Т. 15, № 3. — С. 425-439.
56. Зуб, А. Т. Организационный кризис как дезадаптация / А. Т. Зуб, С. С. Кузьмин // Управление риском. — 2021. — № 3 (99). — С. 15–23.
57. Иванов, В. В. Проблемы организации научных исследований в России / В. В. Иванов // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2019. — № 3. — С. 72–76.
58. Иванов, Г.П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин и др. — М.: Закон и право, 1995. — 317 с.
59. Иванова, А. Н. Принципы стратегического контроля в научных организациях / А.Н. Иванова // Друкеровский вестник. –2025. –No 1 (63). –С. 40-47.
60. Иванько, Н. А. Система образования в современной России: достижения и просчеты, задачи и пути решения / Н. А. Иванько // Знание. Понимание. Умение. — 2023. — № 2. — С. 24–36.
61. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Образование в цифрах: 2024 : краткий статистический сборник / Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др. — М.: НИУ ВШЭ, 2023 //

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/969714262.html> (дата обращения: 12.04.2025).

62. Интеграция целей устойчивого развития в бизнес-стратегию компаний : монография / А. З. Бобылева, Е. Н. Жаворонкова, О. А. Львова, О. М. Пеганова, Л. А. Покрытан, Е. С. Ряскова, О. А. Золотарева, В. М. Аньшин, А. Ю. Кузьмин. — М.: Русайнс, 2023. — 230 с.

63. Ихсанова, Ф.А. Метод главных компонент для ранжирования объектов разработки нефтяных месторождений / Ф. А. Ихсанова, Г. Р. Игтисамова, Б. И. Ихсанов [и др.] // Проблемы сбора, подготовки и транспорта нефти и нефтепродуктов. — 2016. — № 4 (106). — С. 11–20.

64. Калязина, Е. Г. Трансформация подходов к управлению в условиях цифровизации / Е. Г. Калязина, Е. Ю. Плешакова // Теория и практика общественного развития. — 2024. — № 6 (194). — С. 85–93.

65. Каткова, И. П. Российское здравоохранение в контексте задач достижения всеобщей доступности услуг здравоохранения к 2030 году / И. П. Каткова // Народонаселение. — 2020. — Т. 23, № 1. — С. 135–147.

66. Каткало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Каткало. — СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского университета, 2008. — 546 с.

67. Качество приема в российские вузы в 2022 году: основные итоги // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/edu/809208007.html> (дата обращения: 16.02.2024).

68. Кашепов, А. В. Институциональные и экономические проблемы здравоохранения в России / А. В. Кашепов // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — № 11–2. — С. 244–253.

69. Кован, С. Е. Теория антикризисного управления в социально-экономическими системами (ресурсный подход): монография / С. Е. Кован. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 160 с.

70. Кондратьева, К. В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием / К. В. Кондратьева // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. — 2016. — № 4 (31). — С. 189–200.
71. Королев, А. А. Проблемы антикризисного управления в сельском хозяйстве России / А. А. Королев, О. С. Елкина // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 1, № 10 (163). — С. 152–161.
72. Кошелева, Т. Н. Направления преодоления кризисных последствий предпринимательскими структурами в процессе инфраструктурного развития / Т. Н. Кошелева // Проблемы современной экономики. — 2021. — № 1 (77). — С. 97–100.
73. Кошелева, Т. Н. Подходы к управлению социальными рисками в рамках использования технологий искусственного интеллекта / Т. Н. Кошелева // Социология управления: актуальные вопросы современности : сб. науч. тр. по итогам IV Междунар. науч.-практ. конф. — СПб., 2024. — С. 113–117.
74. Кравец, С. В. Кризис – понятие и феномен : дис. ... канд. филос. наук : 09.00.01 / С. В. Кравец. — М., 2001. — 170 с.
75. Кунин, В.А. Управление рисками негативного влияния пандемии COVID-19 на социально-экономические процессы и перспективы развития российской экономики / В.А. Кунин, О.Г. Смешко // Экономика и управление. — 2022. — Т. 28, № 1. — С. 4-15
76. Курматова, А. М. Подходы к осуществлению риск-менеджмента в условиях неопределенной и турбулентной внешней среды (на примере зернового производства) / А. М. Курматова, В. А. Плотников, О. Г. Смешко // Вестник Казанского государственного аграрного университета. — 2024. — № 3 (75). — С. 120–127.
77. Кучина, О.В. Трудоустройство студентов и выпускников / Е. А. Вешкурцева, А. Ю. Махмуд, О. В. Кучина // Проблемы науки. — 2019. — № 6 (42). — С. 38–42.

78. Лапшина, З. В. Стратегическая диагностика организации как способ повышения эффективности её управления / З. В. Лапшина // *Juvenis Scientia*. — 2016. — № 2. — С. 141–143.

79. Липкина, Е. Д. Маркетинговый подход к управлению вузом / Е. Д. Липкина // *Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки*. — 2014. — № 6. — С. 119–125.

80. Лобова, С.В. Применение методов DEA и SFA для количественной оценки влияния технологических и социо-экономических факторов на эффективность сельскохозяйственных предприятий / С. В. Лобова, Е. В. Понькина, С. А. Межин, Д. В. Курочкин // *Вестник алтайской науки*. – 2014. – № 1(19). – С. 258-267.

81. Лупарев, Е. Б. Новый подход к организации государственного контроля и надзора как один из путей решения проблем в сфере здравоохранения / Е. Б. Лупарев, А. А. Еременко // *Очерки новейшей камералистики*. — 2021. — № 1. — С. 19–23.

82. Маличенко, В. С. Доступ к технологиям здравоохранения в условиях санкций и односторонних ограничительных мер / В. С. Маличенко, А. О. Гаджиева // *Международное право и международные организации*. — 2023. — № 3. — С. 27-41.

83. Манасян, С. К. Метод иерархических ранжирований на основе экспертных суждений / С. К. Манасян, Ю. Ю. Якунин, Д. И. Ярещенко // *Universum: технические науки : электрон. науч. журн.* — 2015. — № 11 (22). [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://7universum.com/ru/tech/archive/22/11> (дата обращения: 13.01.2026).

84. Манушин, Д. В. Современная динамическая модель антикризисных мер для национальной экономики Российской Федерации: институциональный подход / Д. В. Манушин // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. — 2022. Т. 18. — № 3 (408). — С. 516-543.

85. Маслова, Т. Д. Роль и значение маркетинговой деятельности в меняющемся мире: авторское представление о будущем маркетинга в эпоху

цифровой трансформации и становления постиндустриального общества / Т. Д. Маслова // Маркетинг России. Научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия» / под науч. ред. Г. Л. Багиевой, В. Г. Шубаевой, О. У. Юлдашевой. — Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2022. — 222 с.

86. Мау, В. Экономическая политика 2009 г.: между кризисом и модернизацией / В. Мау // Вопросы экономики. — 2010. — № 2. — С. 4–25.

87. Метод экспертных оценок. Коэффициент конкордации. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cito-web.yspu.org/link1/metod/met90/node26.html> (дата обращения: 04.02.2024).

88. Минобрнауки России подвело итоги распределения бюджетных мест вузам и научным организациям на 2023-2024 учебный год // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/50956/> (дата обращения: 25.12.2023).

89. Мордовец, В. А. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур при внедрении цифровых технологий с учетом инновационных приоритетов: монография / В. А. Мордовец, Е. Б. Малых, А. Д. Кяримова, Д. В. Круглов, А. Л. Пастухов, А. И. Мордовец, В. Н. Самотуга, Т. Н. Кошелева, Т. С. Афанасьева, Н. В. Василенко. — Курск: Университетская книга, 2023. — 92 с.

90. Морозова, Д. Л. Культура в условиях санкций: экономические и правовые аспекты / Д. Л. Морозова // Экономика и управление. — 2022. — № 6. — С. 549–562.

91. Набоков, А. Б. Кризис: что делать с бизнесом, что делать с персоналом? / А. Б. Набоков // Финансовый менеджмент. — 2015. — № 2. — С. 32–36.

92. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Методы оценки риска. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200090083> (дата обращения: 21.02.2024).

93. Нестерова, О. С. Развитие превентивного антикризисного инструментария корпоративного управления : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. С. Нестерова. — Грозный, 2019. — 26 с.

94. О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 24.06.2025 № 153-ФЗ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400356337/> (дата обращения: 01.08.2025).

95. О внесении изменений в отдельные акты Правительства Российской Федерации по вопросам обеспечения устойчивого развития российской экономики в условиях внешнего санкционного давления : указ Президента РФ от 08.05.2022 № 276 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 15.08.2025).

96. О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов : Федеральный закон от 24.06.2025 № 152-ФЗ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/78739bc4a5502c1a5f80ac39d5c5b2ff9752b18b/ (дата обращения: 15.08.2025).

97. Осипова, Е. А. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса / Е. А. Осипова, Э. В. Сычева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2019. — № 4 (38). — С. 202–208.

98. Основы законодательства Российской Федерации о культуре : федеральный закон от 9 октября 1992 г. № 3612-1 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/ (дата обращения: 08.07.2025).

99. Осоргин, Н. М. Лекарственное обеспечение граждан в Российской Федерации / Н. М. Осоргин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2021. — № 12–4 (63). — С. 141–145.

100. Официальный сайт Правительства Российской Федерации // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/858/events/> (дата обращения: 05.07.2025).

101. Официальный сайт Федеральной службы мониторинга деятельности научных организаций // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sciencemon.ru> (дата обращения: 01.04.2025).

102. Панкрухин, А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика / А. П. Панкрухин. — Электрон. дан. — [М.]: Гильдия, [б. г.]. — URL: http://pankrukhin.ru/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/Marketing_obrazovatelnyeh_uslug.pdf (дата обращения: 02.03.2024).

103. Панкрухин, А. П. Маркетинг: учебник для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А. П. Панкрухин; Гильдия маркетингологов. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2005. — 656 с.

104. Парфенчук, Л. М. Предупреждение банкротства как инструмент управления развитием субъектов хозяйствования предпринимательства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л. М. Парфенчук. — СПб., 2021. — 21 с.

105. Песоцкая, Е. В. Кадровые риски и перспективы развития кадрового потенциала высших учебных заведений / Е. В. Песоцкая, Е. Д. Иванов // Научный прогресс и устойчивое развитие : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. — Санкт-Петербург, 2025. — Ч. 1. — С. 248–252.

106. Письмо Министерства культуры Российской Федерации от 05.08.2014 № 166-01-39/04-НМ «О направлении Методических рекомендаций по взаимоувязке систем показателей эффективности» // Минкультуры России. — URL: <https://culture.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2025).

107. 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.

108. 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.

109. 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.

110. 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

111. 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.

112. Подлевских, М. Г. Структурно-логическая схема механизма антикризисного управления организациями социальной сферы / М. Г. Подлевских // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. - №6 (62) – С. 934-940.

113. Полянин, А. В. Развитие системы здравоохранения на основе кластерного подхода / А. В. Полянин, Л. И. Проняева, А. В. Павлова // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. — 2021. — № 29. — С. 694–702.

114. Попов, Р. А. Антикризисное управление : учебник для вузов / Р. А. Попов. – М. : Высшая школа, 2015. – 429 с.

115. Попов, С. А. От теории стейкхолдеров — к реализации концепции общих ценностей / С. А. Попов, Л. Л. Фомина // Российское предпринимательство. — 2013. — Т. 14, № 2. — С. 60–65.

116. Попова, Т. С. Значение маркетинговой деятельности для образовательного учреждения в новых экономических условиях / Т. С. Попова, А. А. Максаев // Практический маркетинг. — 2019. — № 12 (274). — С. 28.

117. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 апреля 2009 г. № 312 «Об оценке и мониторинге результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения» // Собрание законодательства РФ. — 2009. — № 15. — Ст. 1769.

118. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 29 апреля 2020 г. № 387н «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации, и их руководителей» // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2025).

119. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 марта 2014 г. № 162 // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 11.04.2025).

120. Приказ Федерального агентства научных организаций от 26 июня 2015 г. № 22н «Об утверждении Методики оценки результативности деятельности научных организаций, подведомственных Федеральному агентству научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения» (с изм. от 05.09.2016) // Официальный сайт ФАНО России. — URL: <https://www.fano.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2025).

121. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 г. № 2501-р «О Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410284259/> (дата обращения: 29.09.2025).

122. Рахманова, М. С. Принципы функционирования вуза как стейкхолдер-компании / М. С. Рахманова // Интеллектуальный потенциал вузов — на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР : материалы конф. — Владивосток, 2010. — С. 141–145.

123. Рудакова, Л. В. Показатели деятельности систем управления предпринимательскими структурами / Л. В. Рудакова, И. Г. Головцова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 1, № 9 (139). — С. 54–62.

124. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 169 с.

125. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление корпоративными структурами / А. Н. Ряховская // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. — 2014. — № 2 (50). — С. 129-132.

126. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован // Управленческие науки. — 2015. — № 3. — С. 45–55.

127. Ряховская, А. Н. Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации: монография / А. Н. Ряховская, Л. В. Волков, А. Я. Акулов, Л. В. Ганцева, Н. Жаргалсайхан, О. В. Кожевина, Е. П. Кочетков, Л. П. Мокрова, Д. И. Ряховский, Я. П. Фёдоров. — М.: Кнорус, 2021. — 208 с.

128. Садовникова, Ю. Ю. Оценка эффективности управления системой здравоохранения в Российской Федерации: современные проблемы и тренды реформирования / Ю. Ю. Садовникова, Л. Н. Тимейчук, Г. Г. Уварова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2019. — № 4. — С. 55–63.

129. Салимова, Т. А. Подходы к управлению взаимоотношениями с потребителями в высших учебных заведениях / Т. А. Салимова, Н. Ш. Ватолкина // Национальные концепции качества: уроки истории и современность : материалы Всерос. науч.-практ. конф. — Санкт-Петербург : Изд-во Политехн. ун-та, 2010. — С. 73–76.

130. Сандлер, Д. Г. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы / Д. Г. Сандлер, Д. Л. Островкин // Russian Economic Bulletin. — 2020. — Т. 3, № 3. — С. 35–46.

131. Санжиева, Т. В. Формирование интегрированной системы риск-менеджмента судоходной компании / Т. В. Санжиева // Вестник Государственного

университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. — 2013. — № 2 (18). — С. 169–175.

132. Сапунова, Т. А. Проблемы развития науки в современной России / Т. А. Сапунова, Д. А. Беленков // Форум молодых ученых. — 2019. — № 1–3 (29).

133. Сапунова, Т. А. Развитие нанотехнологий в России / Т. А. Сапунова, Ю. С. Яровая // Вектор экономики. — 2018. — № 4 (22). — С. 41.

134. Солнцев, И. В. Формирование и реализация бизнес-плана по выводу предприятия из кризисной ситуации / И. В. Солнцев // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 5. — С. 114–120.

135. Соловейчик, К. А. Развитие высшего образования в инновационных образовательных экосистемах в рамках направления подготовки 2202 «Инноватика и наукоемкие производства» / К. А. Соловейчик, П. А. Аркин // Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях глобального социально-политического шока : материалы XXI Междунар. науч.-практ. конф. — Санкт-Петербург, 2023. — С. 47–50.

136. Степанов, В. К. Объективные факторы снижения роли библиотек в информационной деятельности / В. К. Степанов // Научные и технические библиотеки. — 2023. — № 1. — С. 104–119.

137. Сугутин, А. А. Управление организацией: систематизация методов преодоления неопределенности компаниями международного бизнеса / А. А. Сугутин, О. С. Елкина // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — № 9–2. — С. 102–111.

138. Суровнева, А. А. Формирование антикризисных стратегий некоммерческих организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Суровнева. — Курск, 2018. — 22 с.

139. Сычева-Передеро, О. В. Методическое обеспечение формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. В. Сычева-Передеро. — Екатеринбург, 2018. — 28 с.

140. Тагаева, Т. О. Общественное здоровье и реформа здравоохранения в России / Т. О. Тагаева, Л. К. Казанцева // Мир новой экономики. — 2019. — № 13 (3). — С. 126–134.

141. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПбГУ. Серия 8. — 2003. — Вып. 4. — С. 151.

142. Тихова, У. В. Принципы построения диагностики экономического состояния предприятия / У. В. Тихова, А. Р. Кетова // Пространство экономики. — 2009. — № 4-3. — С. 147–151.

143. Тихомирова, А. Н. Модификация метода анализа иерархий Т. Саати для расчета весов критериев при оценке инновационных проектов / А. Н. Тихомирова, Е. В. Сидоренко // Современные проблемы науки и образования. — 2012. — № 2. — С. 261.

144. Токунова, Г. Ф. Ключевые аспекты применения ресурсного подхода в целях управления развитием / Г. Ф. Токунова, А. В. Харитонович // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — Т. 9, № 10А. — С. 546.

145. Третьяк, О. А. Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования / О. А. Третьяк, В. А. Ребязина, Т. В. Ветрова // Российский журнал менеджмента. — 2015. — Т. 13, № 1. — С. 3–26.

146. Тропынин, М. С. Особенности формирования медико-технического задания как фактор успеха реализации проекта государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения / М. С. Тропынин, Д. О. Рощин, А. Н. Плутницкий // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. — 2024. — № 4.

147. Туйкин, А. Р. Особенности применения коэффициента конкордации для оценки значимости выводов при исследовании социально-экономических процессов / А. Р. Туйкин // I Самарская областная студенческая научная конференция. — 2024. — Т. 1. — С. 130–131.

148. Улумбекова, Г. Э. Здравоохранение России 2022–2023 гг.: неотложные меры в условиях особого положения в экономике и социальной сфере. Проблемы

и предложения / Г. Э. Улумбекова // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. — 2022. — Т. 8, № 2. — С. 22–47.

149. Фирова, И. П. Особенности управления преобразованиями в сфере образования в условиях международных санкций и ресурсных ограничений / И. П. Фирова, В. Н. Соломонова, О. И. Пудовкина // Глобальный научный потенциал. — 2025. — № 1 (166). — С. 267–269.

150. Фомкин, Ф. С. Влияние санкций на науку и научное импортозамещение в России / Ф. С. Фомкин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2023. — № 11-3 (86). — С. 176–178.

151. Харитонов, А. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания / А. В. Харитонов, И. В. Павлов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. — 2005. — № 1. — С. 51–54.

152. Цзян, Ч. Искусство продвижения в эпоху социальных медиа: исследование онлайн-маркетинга Дэниела Ашама / Ч. Цзян // Человек и культура. — 2024. — № 5. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=71496 (дата обращения: 13.07.2025).

153. Чечулин, И. А. Развитие методических подходов к антикризисному управлению на основе повышения кризисной устойчивости организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 5.2.6. / И. А. Чечулин. — Екатеринбург, 2025. — 28 с.

154. Чижевский, А. Л. Космический пульс жизни / А. Л. Чижевский. — М.: Мысль, 1995. — 766 с.

155. Шемякина, Н. В. Стратегическое управление социально-экономическими системами в чрезвычайных обстоятельствах: макро-, микроуровень на примере Донецкой Народной Республики: монография / Н. В. Шемякина, Л. Н. Бражникова, А. А. Азарян, М. А. Мызникова, И. А. Мызников, А. А. Пономаренко. — Донецк: Институт экономических исследований, 2022. — 276 с.

156. Яблонский, С. В. Управление эффективностью деятельности научных организаций в условиях реформирования науки в России : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / С. В. Яблонский. — СПб., 2019. — С. 451.
157. Aistov, A. Voluntary private health insurance, health-related behaviours and health outcomes: evidence from Russia / A. Aistov, E. Aleksandrova, C. J. Gerry // *The European Journal of Health Economics*. — 2021. — № 22. — P. 281–309.
158. Bigley, G. The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments / G. Bigley, K. Roberts // *Academy of Management Journal*. — 2001. — Vol. 44, № 6. — P. 1281–1299.
159. Bundy, J. A burden of responsibility: the role of social approval at the onset of a crisis / J. Bundy, M. D. Pfarrer // *The Academy of Management Review*. — 2015. — Vol. 40, № 3. — P. 345–369.
160. Christianson, M. Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum / M. Christianson, M. Farkas, K. Sutcliffe, K. Weick // *Organization Science*. — 2009. — Vol. 20, № 5. — P. 846–860.
161. Claeys, A.-S. Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin / A.-S. Claeys, V. Cauberghe // *Public Relations Review*. — 2012. — Vol. 38, № 1. — P. 83–88.
162. Clair, J. A «total» responsibility management approach to crisis management and signal detection in organizations / J. Clair, S. Waddock // *International Handbook of Organizational Crisis Management* / ed. by C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, J. A. Clair. — New York: SAGE Publications, 2007. — P. 299–314.
163. Coombs, W. T. Crisis Management and Communications / W. T. Coombs // *Institute for Public Relations*. — 2007. — Vol. 4, № 5. — P. 6.
164. Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. — 4th ed. — Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015. — 256 p.
165. Coombs, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory / W. T. Coombs // *Corporate Reputation Review*. — 2007. — Vol. 10, № 3. — P. 163–176.

166. Coombs, W. T. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management / W. T. Coombs, S. J. Holladay // *Journal of Communication Management*. — 2006. — Vol. 10, № 2. — P. 123–137.
167. Dardis, F. Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation / F. Dardis, M. M. Haigh // *Corporate Communications: An International Journal*. — 2009. — Vol. 14, № 1. — P. 101–118.
168. Difference Between Efficiency and Effectiveness. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://keydifferences.com/difference-between-efficiency-and-effectiveness.html> (дата обращения: 17.05.2022).
169. Dowell, G. Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout / G. Dowell, M. Shackell-Dowell, N. Stuart // *Strategic Management Journal*. — 2011. — Vol. 32. — P. 1025–1045.
170. Efficiency vs. Effectiveness: What's the difference? [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.zippia.com/advice/efficiency-vs-effectiveness/> (дата обращения: 17.05.2022)
171. Fedulova, E. A. Modeling of the agribusiness enterprise activity on the basis of the balanced scorecard / E. A. Fedulova, A. V. Medvedev, P. D. Kosinskiy, S. A. Kononova, P. N. Pobedash // *Foods and Raw Materials*. — 2016. — № 1. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://journals.tsuab.ru/index.php/food/article/view/35> (дата обращения 01.05.2025)
172. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. — Boston: Pitman, 1984. — 276 p.
173. Green, P. S. *Winning PR Tactics: Effective Techniques to Boost Your Sales* / P. S. Green. — London: Pitman, 1994. — 185 p.
174. Greve, H. Organizations gone wild: the causes, processes, and consequences of organizational misconduct / H. Greve, D. A. Palmer, J.-E. Pozner // *The Academy of Management Annals*. — 2010. — Vol. 4, № 1. — P. 53–107.
175. James, E. Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits / E. James, L. Wooten // *The Academy of Management Journal*. — 2006. — Vol. 46, № 9. — P. 1103–1118.

176. Kahn, W. Organizational crises and the disturbance of relational systems / W. Kahn, M. A. Barton, S. Fellows // *The Academy of Management Review*. — 2013. — Vol. 38, № 3. — P. 377–396.
177. Kenny, J. Efficiency and effectiveness in higher education / J. Kenny // *Australian Universities Review*. — 2008. — Vol. 50, № 1. — P. 11–19.
178. Keynes, J. M. *The General Theory of Employment, Interest and Money* / J. M. Keynes. — New York: Harcourt, Brace & World, 1936. — 403 p.
179. Kitchin, J. Cycles and trends in economic factors / J. Kitchin // *Review of Economics and Statistics*. — 1923. — Vol. 5, № 1. — P. 10–16.
180. Laal, M. Key necessities for lifelong learning / M. Laal // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. — 2013. — Vol. 83. — P. 937–941.
181. Lagadec, P. Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants / P. Lagadec // *Revue française de gestion*. — 1996. — Vol. 108. — P. 100–109.
182. Lin, Z. Organizational design and restructuring in response to crises: lessons from computational modeling and real-world cases / Z. Lin, X. Zhao, K. Ismail, K. Carley // *Organization Science*. — 2006. — Vol. 17, № 5. — P. 598–618.
183. Love, E. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation / E. Love, M. Kraatz // *Academy of Management Journal*. — 2009. — Vol. 52, № 2. — P. 314–335.
184. Models and Theories to Improve Crisis Management. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-managementmodel-theories> (дата обращения: 26.03.2023).
185. Nikoloski, Z. Financial Risk Protection and Unmet Healthcare Need in Russia / Z. Nikoloski, J. Cheatley, E. Mossialos // *International Journal of Health Policy and Management*. — 2022. — Vol. 11, № 9. — P. 1715–1724.
186. Nikoloski, Z. Financial Risk Protection and Unmet Healthcare Need in Russia / Z. Nikoloski, J. Cheatley, E. Mossialos // *International Journal of Health Policy and Management*. — 2022. — Vol. 11, № 9. — P. 1715–1724.
187. Poppo, L. The repair of public trust following controllable or uncontrollable organizational failures: a conceptual framework / L. Poppo, D. J. Schepker // *Public Trust*

in Business / ed. by J. D. Harris, A. C. Wicks. — Cambridge : Cambridge University Press, 2014. — P. 326–360.

188. Regester, M. Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice / M. Regester, J. Larkin. — New York: Kogan Page, 1997. — 236 p.

189. Roberts, K. H. Organizational sensemaking during crisis / K. H. Roberts, P. Madsen, V. Desai // International Handbook of Organizational Crisis Management / ed. by C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, J. A. Clair. — Los Angeles: Sage Publications, 2007. — P. 109–122.

190. Roux-Dufort, C. Is crisis management (only) a management of exceptions? / C. Roux-Dufort // Journal of Contingencies and Crisis Management. — 2007. — Vol. 15, № 2. — P. 105–114.

191. Sahin, S. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process / S. Sahin, S. Ulubeyli, A. Kazaza // Procedia – Social and Behavioral Sciences. — 2015. — Vol. 195. — P. 2298–2305.

192. Timofeyev, Yu. The impact of transparency constraints on the efficiency of the Russian healthcare system: systematic literature review / Yu. Timofeyev, O. Dremova, M. Jakovljevic // Journal of Medical Economics. — 2023. — Vol. 26, № 1. — P. 95–109.

193. Toffler, A. The Third Wave / A. Toffler. — New York: Morrow, 1980. — 544 p.

194. Weinstein, L. Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits / L. Weinstein, D. Bukovinsky // International Journal of Arts Management. — 2009. — Vol. 11, № 2. — P. 42–55.

195. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. — 1984. — Vol. 5, № 2. — P. 171–180.

196. Withers, M. Stay or leave: director identities and voluntary exit from the board during organizational crisis / M. Withers, K. Corley, A. Hillman // Organization Science. — 2012. — Vol. 23, № 3. — P. 835–850.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Методы оценки рисков

Таблица А1 – Характеристика применимости методов оценки риска

Наименование метода	Процесс оценки риска				
	Идентификация	Анализ риска			Сравнительная оценка
		Последствия	Вероятность	Уровень риска	
Мозговой штурм, М1	3	1	1	1	1
Структурированные или частично структурированные интервью, М2	3	3	1	1	1
Метод Дельфи, М3	3	1	1	1	1
Контрольные листы, М4	3	1	1	1	1
Предварительный анализ опасностей (РН2), М5	3	1	1	1	1
Оценка токсикологического риска, М6	3	3	3	3	3
Структурированный анализ сценариев методом "что, если?" (SWIFT), М7	3	3	3	3	3
Анализ сценариев, М8	3	3	2	2	2
Анализ воздействия на бизнес (В12), М9	2	3	2	2	2
Анализ первопричины (RC2), М10	1	3	3	3	3
Анализ видов и последствий отказов (FME2), М11	3	3	3	3	3
Анализ дерева неисправностей (FT2), М12	2	1	3	2	2
Анализ дерева событий (ЕТ2), М13	2	3	2	2	1
Анализ причин и последствий, М14	2	3	3	2	2
Причинно-следственный анализ, М15	3	3	1	1	1
Анализ уровней защиты (LOP2), М16	2	3	2	2	1
Анализ дерева решений, М17	1	3	3	2	2
Анализ влияния человеческого фактора (HR2), М18	3	3	3	3	2
Анализ «галстук-бабочка», М19	1	2	3	3	2
Техническое обслуживание, направленное на обеспечение надежности, М20	3	3	3	3	3
Марковский анализ, М21	2	3	1	1	1

Моделирование методом Монте-Карло, M22	1	1	1	1	3
Матрица последствий и вероятностей, M23	3	3	3	3	2

Таблица А2 – Характеристики методов оценки риска

Метод оценки риска	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты	Необходимость ресурсов	Сложность выполнения	Внешние / внутренние риски
M1	Развитие нестандартного мышления; быстрота и легкость метода	Сложность проверки всесторонность обсуждения риска; недостаток навыка у участников	Низкая	Низкая	Внешн. и внутр.
M2	Рассмотрение проблемы со всех сторон; позволяет вовлечь больше лиц для анализа	Затраты для интервьюера для получения и обработки информации; сложно стимулировать фантазию человека	средняя	Низкая	Внешн. и внутр.
M3	получение прав собственности на выходные данные; участники обсуждения не должны находиться в одном конкретном месте в конкретное время.	является трудоемким и затратным по времени; участники должны быть в состоянии точно и ясно выразить свои мысли в письменной форме	Средние	Средние	Внешн. и внутр.
M4	Не требует специальных знаний; простая для использования форма	Сдерживает свободу мышления; не дает информацию о причинах проблем	Низкая	Низкая	Внешн. и внутр.
M5	Исследование риска на ранних этапах; применим при ограниченной информации	Предоставляет только предварительную информацию; не является всесторонним методом	Низкая	Средняя	Внешн. и внутр

M6	обеспечивает понимание проблемы и факторов, способствующих повышению риска.	необходимы достоверные данные, которые часто недоступны или имеют высокий уровень неопределенности	Высокие	средняя	Внешн.
M7	Позволяет быстро идентифицировать риски; вовлеченность в обсуждение; помогает создать реестр рисков	Необходима тщательная подготовка обсуждений; требует большого опыта у участников	Средняя	Низкая	Внешн. и внутр.
M8	учитывает варианты будущего развития событий	в ситуации с высокой неопределенностью некоторые из сценариев могут быть нереальными	Средняя	Средняя	Внешн. и внутр
M9	возможность оценки необходимых ресурсов	Возможны упрощенные или сверхоптимистичные оценки требований к восстановлению	Средняя	Средняя	Внутр.
M10	рассмотрение всех вероятных гипотез; обязательное внедрение заключительных рекомендаций	Ограничения по времени и ресурсам могут не позволить рабочей группе провести всестороннюю оценку ситуации	Средняя	Средняя	Внешн. и внутр
M11	Позволяет определить причины отказов, позволяет избежать дорогостоящих мероприятий	Трудоемкий процесс	Средняя	Средняя	Внутр.
M12	Применение подхода "сверху вниз" позволяет рассматривать воздействия тех отказов, которые непосредственно	Дерево неисправностей является статичной моделью, в которой фактор временной зависимости не учитывают	Высокие	Средняя	Внешн. и внутр

	связаны с конечным событием				
M13	Метод графически представляет последовательность событий, что невозможно сделать с помощью метода дерева неисправностей	применим только для двух состояний системы (работоспособного состояния и отказа), в нем трудно учесть отсроченное нарушение работоспособного состояния системы или ее восстановление	Средняя	Средняя	Внешн. и внутр
M14	рассмотрение всех вероятных предположений и гипотез	для разработки рекомендаций метод необходимо применять только как часть анализа первопричины	Высокие	Высокие	Внешн. и внутр
M15	Рассмотрение всех гипотез; графическое отображение результатов; возможность установление фактов, которые вызовут негативные воздействия	Эксперты могут иметь недостаточную компетенцию; предназначен для проведения мозгового штурма; разделение факторов за категории не позволяет выявить взаимосвязи	Средняя	Средняя	Внутр.
M16	помогает идентифицировать операции, системы и процессы с недостаточным уровнем защитных мер	Количественная оценка риска не всегда может быть получена для общих видов отказов	Средняя	Средняя	Внешн. и внутр
M17	позволяет рассчитать лучшие пути решения проблемы	Применение диаграммы дерева решений может привести к излишнему упрощению ситуации	Средняя	Средняя	Внешн. и внутр

M18	обеспечивает формализованный способ исследования ошибок оператора при оценке риска для систем, в которых персонал играет важную роль	Сложность и многообразие способов поведения операторов создает значительные трудности при определении простых видов отказа	Средняя	Средняя	Внешн. и внутр
M19	обеспечивает наглядное, простое и ясное графическое представление проблемы	может представить сложные ситуации в чрезмерно упрощенном виде, особенно при применении количественной оценки	Средняя	Средняя	Внешн. и внутр
M20	позволяет идентифицировать ошибки проектирования	зависит от правильности построения древовидных схем	Средняя	Средняя	внутр
M21	возможность вычисления вероятностей состояний систем с восстановлением и множественными состояниями деградации	Для применения метода необходимо знать все вероятности перехода	Высокая	Высокая	Внешн. и внутр
M22	позволяет учесть любые воздействия и взаимосвязи, включая такие тонкие, как условные зависимости	Точность решений зависит от количества итераций, которые могут быть выполнены	Высокая	Высокая	Внешн. и внутр
M23	Простота использования; ранжирование рисков по уровню влияния	Сложно создать универсальную матрицу; субъективная оценка факторов	Средняя	Средняя	Внешн.

Таблица А3 – Методы оценки риска для организаций социальной сферы

Организаци я	Этап оценки риска	Внутренние				Внешние							
		Фина нсы	Клие нты	Внутре нные процесс ы	Обуче ние и развит ие	Макросреда				Микросреда			
						Политиче ские	Социаль ные	Экономич еские	Технологич еские	Потребии тели	Конкуре нты	Постав щики и партнер ы	Контролиру ющие органы
Образовани е	Идентификаци я	M4	M4	M4	M4	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1	M1
	Анализ	M10	M10	M10	M10	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M10	M10	M10								
Наука	Идентификаци я	M4	M4	M4	M4	M5	M5	M5	M5	M5	M5	M5	M5
	Анализ	M7	M7	M7	M7	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M7	M7	M7								
Культура	Идентификаци я	M4	M4	M4	M4	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2
	Анализ	M10	M10	M10	M10	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M10	M10	M10								
Здравоохра нение	Идентификаци я	M4	M4	M4	M4	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2
	Анализ	M8	M8	M8	M8	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23	M23
	Сравнительная оценка	M22	M8	M8	M8								

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Оценка результативности антикризисного управления

Таблица Б1 – Показатели оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы

Направление	Показатели			
	Образование	Наука	Культура	Здравоохранение
Финансы	Доля внебюджетных доходов	Доля внебюджетных доходов (гранты, коммерческие проекты)	увеличение количества предоставляемых дополнительных услуг учреждениями культуры (по сравнению с базовым годом)	Доля нецелевого использования средств (%)
	Отношение средней заработной платы ППС к средней заработной плате по экономике региона	Соотношение затрат на исследования и доходов от них	Отношение средней заработной платы работников к средней заработной плате по экономике региона	Степень финансовой устойчивости
	Доля внебюджетных средств в зарплатном фонде	Рентабельность научных проектов	Доля внебюджетных доходов	Экономия от закупок по тендерам (%)
	Рентабельность платных услуг	Соотношение доходов к численности сотрудников	Соотношение затрат на проведение мероприятий и доходов от них	Отношение средней заработной платы работников к средней заработной плате по экономике региона
клиенты	Количество абитуриентов на место	Количество совместных проектов с другими организациями	увеличение количества посещений театрально-концертных мероприятий (по сравнению с базовым годом)	доля пациентов, которые записались на прием у врача при первом обращении в медицинскую организацию (%)
	Удовлетворенность обучающихся	Индекс цитирования научных работ	увеличение численности участников культурно-досуговых мероприятий (по сравнению с предыдущим годом)	доля пациентов, считающих информирование о работе медицинской организации и порядке

				предоставления услуг достаточным (от числа опрошенных, %)
	ОПОП, реализуемые совместно с индустриальными и академическими партнерами	Удовлетворенность партнеров (анкетирование)	Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере культуры	доля потребителей услуг, которые высоко оценивают компетентность медицинских работников (%)
	Доля выпускников, продолжающих образование/трудоустроенных	Количество положительных и нейтральных упоминаний организации в средствах массовой информации федерального уровня	количество посещений Интернет-сайта учреждения	уровень рейтинга на сайте www.bus.gov.ru
внутренние процессы	Доля автоматизированных процессов (характеризует уровень цифровизации, например: электронная запись на курсы, автоматическое формирование отчетов)	Доля завершенных проектов в срок	наличие собственного Интернет-сайта учреждения и обеспечение его поддержки в актуальном состоянии	Доля пациентов, ожидающих записи к врачу более чем 6 дней с момента возникновения потребности
	Время реагирования на обращения обучающихся (дни)	Доля автоматизированных процессов (характеризует уровень цифровизации операционной деятельности, например: электронная запись на курсы, автоматическое формирование отчетов)	количество изданных каталогов, научно- исследовательских трудов, альбомов, буклетов, путеводителей, краеведческой и иной литературы по профильной деятельности учреждения по сравнению с предыдущим годом (процентов)	Доля пациентов, принятых в запланированное время (%)

	Доля потребителей, вынужденных повторно обратиться из-за недочетов	Доля потребителей, вынужденных повторно обратиться из-за недочетов	доля мероприятий, рассчитанных на обслуживание социально менее защищенных возрастных групп: (% от общего числа проводимых мероприятий) по сравнению с предыдущим годом (процентов)	Доля повторных госпитализаций по одному заболеванию (%)
	Доля использования цифровых сервисов работниками	Количество использованных результатов интеллектуальной деятельности	количество культурно-массовых мероприятий (фестивалей, выставок, смотров, конкурсов, научных конференций и др.), проведенных силами учреждения	Количество ошибок в назначениях (на 100 пациентов)
обучение и развитие	Доля ППС в возрасте до 39	Доля сотрудников с ученой степенью	Доля работников учреждения, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку	Укомплектованность средним медицинским персоналом
	Доля ППС регулярно проходящих курсы повышения квалификации	Количество сотрудников, прошедших повышение квалификации	Доля работников, проводивших самостоятельные творческие работы в зависимости от специфики учреждения (программы, встречи, проекты и др.) (%)	Доля работников учреждения, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку
	Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	Участие в международных конференциях и стажировка	Доля работников, принимавших участия в конкурсах на получение грантов	Укомплектованность штатных должностей врачей занятых должностей от предусмотренных по штатному расписанию
	Текущесть кадров (%)	Текущесть кадров (%)	Текущесть кадров (%)	Текущесть кадров (%)

Таблица Б2 – Инструменты оценки результативности антикризисного управления образовательных организаций

Направлени е	Показатели	Инструменты оценки
Финансы	Доля внебюджетных доходов	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Отношение средней заработной платы ППС к средней заработной плате по экономике региона	
	Доля внебюджетных средств в зарплатном фонде	
	Рентабельность платных услуг	
Клиенты	Количество абитуриентов на место	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Удовлетворенность обучающихся	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
	ОПОП, реализуемые совместно с индустриальными и академическими партнерами	
	Доля выпускников, продолжающих образование/трудоустроенных	
Внутренние процессы	Доля автоматизированных процессов (характеризует уровень цифровизации операционной деятельности, например: электронная запись на курсы, автоматическое формирование отчетов)	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Время реагирования на обращения обучающихся (дни)	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
	Доля потребителей, вынужденных повторно обратиться из-за недочетов	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Доля использования цифровых сервисов работниками	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
Обучение и развитие	Доля ППС в возрасте до 39	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Доля ППС регулярно проходящих курсы повышения квалификации	
	Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	
	Текущая текучесть кадров (%)	

Таблица Б3 – Инструменты оценки результативности антикризисного управления научных организаций

Направление	Показатели	Инструменты оценки
Финансы	Доля внебюджетных доходов (гранты, коммерческие проекты)	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Соотношение затрат на исследования и доходов от них	
	Рентабельность научных проектов	
	Соотношение доходов к численности сотрудников	
Клиенты	Количество совместных проектов с другими организациями	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Индекс цитирования научных работ	
	Удовлетворенность партнеров (анкетирование)	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
	Количество положительных и нейтральных упоминаний организации в средствах массовой информации федерального уровня	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
Внутренние процессы	Доля завершенных проектов в срок	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Доля автоматизированных процессов (характеризует уровень цифровизации операционной деятельности, например: электронная запись на курсы, автоматическое формирование отчетов)	
	Доля потребителей, вынужденных повторно обратиться из-за недочетов	
	Количество использованных результатов интеллектуальной деятельности	
Обучение и развитие	Доля сотрудников с ученой степенью	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Количество сотрудников, прошедших повышение квалификации	
	Участие в международных конференциях и стажировка	
	Текучесть кадров (%)	

Таблица Б4 – Инструменты оценки результативности антикризисного управления организаций культуры

Направление	Показатели	Инструменты оценки
Финансы	увеличение количества предоставляемых дополнительных услуг учреждениями культуры (по сравнению с базовым годом)	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Отношение средней заработной платы работников к средней заработной плате по экономике региона	
	Доля внебюджетных доходов	
	Соотношение затрат на проведение мероприятий и доходов от них	
Клиенты	увеличение количества посещений театрально-концертных мероприятий (по сравнению с базовым годом)	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	увеличение численности участников культурно-досуговых мероприятий (по сравнению с предыдущим годом)	
	Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере культуры	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
	количество посещений Интернет-сайта учреждения (количество обращений в стационарном и удаленном режиме пользователей к электронным информационным ресурсам)	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
Внутренние процессы	наличие собственного Интернет-сайта учреждения и обеспечение его поддержки в актуальном состоянии	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	количество изданных каталогов, научно-исследовательских трудов, альбомов, буклетов, путеводителей, краеведческой и иной литературы по профильной деятельности учреждения по сравнению с предыдущим годом (процентов)	
	доля мероприятий, рассчитанных на обслуживание социально менее защищенных возрастных групп: (% от общего числа проводимых мероприятий) по сравнению с предыдущим годом (процентов)	
	количество культурно-массовых мероприятий (фестивалей, выставок, смотров, конкурсов, научных конференций и др.), проведенных силами учреждения	
Обучение и развитие	Доля работников учреждения, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Доля работников учреждения, проводивших самостоятельные творческие работы в зависимости от специфики учреждения (программы, встречи, проекты и др.) (%)	
	Доля работников учреждения, принимавших участия в конкурсах на получение грантов	
	Текучесть кадров (%)	

Таблица Б5 – Инструменты оценки результативности антикризисного управления организаций здравоохранения

Направление	Показатели	Инструменты оценки
Финансы	Доля нецелевого использования средств (%)	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Степень финансовой устойчивости	
	Экономия от закупок по тендерам (%)	
	Отношение средней заработной платы работников к средней заработной плате по экономике региона	
Клиенты	доля пациентов, которые записались на прием у врача при первом обращении в медицинскую организацию (%)	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
	доля пациентов, считающих информирование о работе медицинской организации и порядке предоставления услуг в сфере здравоохранения достаточным (от числа опрошенных, %)	
	доля потребителей услуг, которые высоко оценивают компетентность медицинских работников (%)	
	уровень рейтинга на сайте www.bus.gov.ru	
Внутренние процессы	Доля пациентов, ожидающих записи к врачу более чем 6 дней с момента возникновения потребности	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
	Доля пациентов, принятых в запланированное время (%)	Анкетные опросы с помощью Google Forms, MS Forms
	Доля повторных госпитализаций по одному заболеванию (%)	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Количество ошибок в назначениях (на 100 пациентов)	
Обучение и развитие	Укомплектованность средним медицинским персоналом	Электронная таблица Microsoft Excel; Специализированные формы для сбора данных (Google Forms, Microsoft Forms)
	Доля работников учреждения, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку	
	Укомплектованность штатных должностей врачей занятых должностей от предусмотренных по штатному расписанию	
	Текущесть кадров (%)	

Таблица Б6 – шкала перевода показателей оценки результативности антикризисного управления организаций социальной сферы

Организация	Показатель	1	2	3	4	5
Образование	H1П1	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H1П2	≤ 0.8	(0.8; 1.0]	(1.0; 1.2]	(1.2; 1.5]	$> 1,5$
	H1П3	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H1П4	≤ 0	(0%; 10%]	(10%; 20%]	(20%; 30%]	$> 30\%$
	H2П1	≤ 1	(1;2]	(2;3]	(3;5]	> 5
	H2П2	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H2П3	≤ 5	(5;10]	(10;15]	(15;25]	> 25
	H2П4	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H3П1	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H3П2	> 14	(14;10]	(10;7]	(7;3]	(3;0]
	H3П3	[100%;80%]	(80%;60%]	(60%;40%]	(40%;20%]	(20%;0%]
	H3П4	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П1	(0%;20%]	(20%;30%]	(30%;34%]	(34%;37%]	(37%;100%]
	H4П2	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П3	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П4	[100%;80%]	(80%;60%]	(60%;40%]	(40%;20%]	(20%;0%]
Наука	H1П1	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H1П2	≤ 0.5	(0.5; 0.8]	(0.8; 1.2]	(1.2; 1.5]	> 1.5
	H1П3	$\leq 0\%$	(0%; 10%]	(10%; 20%]	(20%; 30%]	$> 30\%$
	H1П4	≤ 0.5 млн	(0.5; 1.0]	(1.0; 1.5]	(1.5; 2.0]	> 2.0 млн
	H2П1	≤ 2	(2; 5]	(5; 10]	(10; 15]	> 15
	H2П2	≤ 2	(2; 5]	(5; 10]	(10; 15]	> 15
	H2П3	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H2П4	≤ 1	(1; 5]	(5; 10]	(10; 15]	> 15
	H3П1	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]

	H3П2	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H3П3	[100%;80%]	(80%;60%]	(60%;40%]	(40%;20%]	(20%;0%]
	H3П4	≤ 2	(2; 5]	(5; 10]	(10; 15]	> 15
	H4П1	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П2	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П3	≤ 5	(5; 10]	(10; 15]	(15; 20]	> 20
	H4П4	[100%;80%]	(80%;60%]	(60%;40%]	(40%;20%]	(20%;0%]
Культура	H1П1	≤ 0%	(0%; 10%]	(10%; 20%]	(20%; 30%]	> 30%
	H1П2	≤ 0.8	(0.8;1]	(1;1.2]	(1.2;1.5]	> 1.5
	H1П3	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H1П4	≤ 0.5	(0.5; 0.8]	(0.8; 1.2]	(1.2; 1.5]	> 1.5
	H2П1	≤ 0%	(0%; 10%]	(10%; 20%]	(20%; 30%]	> 30%
	H2П2	≤ 0%	(0%; 10%]	(10%; 20%]	(20%; 30%]	> 30%
	H2П3	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H2П4	≤ 1000	(1000;5000]	(5000;10000]	(10000;20000]	> 20000
	H3П1	Нет сайта	Сайт есть, но не обновляется	Сайт обновляется редко	Сайт обновляется регулярно	Сайт полностью актуален
	H3П2	≤ 0%	(0%;5%]	(5%;10%]	(10%;20%]	> 20%
	H3П3	≤ 5%	(5%;20%]	(10%;20%]	(20%;30%]	> 30%
	H3П4	≤ 5	(5;10]	(10;15]	(15;20]	> 20
	H4П1	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П2	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П3	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4П4	[100%;80%]	(80%;60%]	(60%;40%]	(40%;20%]	(20%;0%]
Здравоохранение	H1П1	> 5%	3–5%	1–3%	0,5–1%	< 0,5%
	H1П2	≤ 0,25	(0,25;0,5]	(0,5;0,75]	(0,5;0,75]	>1
	H1П3	> 0%	0%	5–10%	10–15%	> 15%
	H1П4	≤ 0.8	(0.8;1]	(1;1.5]	(1.5;2]	>2
	H2П1	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H2П2	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]

	H2Π3	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H2Π4	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H3Π1	[100%;80%]	(80%;60%]	(60%;40%]	(40%;20%]	(20%;0%]
	H3Π2	< 60%	60–75%	75–85%	85–95%	> 95%
	H3Π3	> 15%	10–15%	5–10%	2–5%	< 2%
	H3Π4	[100%;80%]	(10;7]	(7;5]	(5;3]	(3;0]
	H4Π1	(0%;50%]	(50%;60%]	(60%;70%]	(70%;85%]	(85%;100%]
	H4Π2	(0%;20%]	(20%;40%]	(40%;60%]	(60%;80%]	(80%;100%]
	H4Π3	(0%;50%]	(50%;60%]	(60%;70%]	(70%;85%]	(85%;100%]
	H4Π4	[100%;80%]	(80%;60%]	(60%;40%]	(40%;20%]	(20%;0%]