

## Источник

1. Показатели рынка корпоративных ценных бумаг // Национальный банк Республики Беларусь. — URL: <https://www.nbrb.by/statistics/financialmarkets/corpsecurmarket> (дата обращения: 09.11.2025).

СНИЛ «Гандаль»

**Ю. А. Кулак, Е. Ю. Лаптинская, А. Д. Мицковец**  
БГЭУ (Минск)

Научный руководитель — **Е. А. Андрос**

## АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ: СУЩНОСТЬ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

В условиях современной глобальной экономики, характеризующейся высокой геополитической нестабильностью и циклическими спадами, вопрос эффективного антикризисного управления выходит на первый план для организаций любого масштаба и сектора. По данным исследования, 96 % опрошенных CEOs по всему миру заявили, что их компании столкнулись как минимум с одним кризисом за последние два года, при этом каждая четвертая компания пережила пять и более кризисных ситуаций одновременно [1]. Согласно отчету EY CEO Survey 2025 57 % руководителей ожидают, что неопределенность сохранится более года, а 52 % активно инвестируют в трансформацию портфеля, чтобы повысить устойчивость.

Сущность антикризисной стратегии заключается в разработанном комплексе долгосрочных целей и методов управления, направленных на предотвращение, преодоление и минимизацию последствий кризисных явлений. Условно все стратегии можно разделить на две крупные категории: оборонительные (защитные) и наступательные. Оборонительные фокусируются на сохранении ресурсов и стабилизации положения. По данным Deloitte Global Resilience Report 2024, более 68 % компаний в условиях кризиса выбирают именно защитные меры, включая сокращение расходов и оптимизацию цепочек поставок. Согласно исследованию McKinsey 2025, компании, которые во время кризиса инвестировали в инновации и диверсификацию, показали рост выручки на 10–15 % выше среднего по рынку в посткризисный период.

Успешность реализации любой антикризисной стратегии зависит от отлаженности механизмов, которые обеспечивают ее выполнение на операционном уровне. Фундаментальным механизмом является непрерывный мониторинг и раннее реагирование, что предполагает создание системы ключевых показателей (KPI), сигнализирующих о приближающемся кризисе: падение рентабельности ниже 5 %, рост

дебиторской задолженности свыше 40 % от выручки или снижение ликвидности. Внедрение подобных систем позволяет компаниям начать реагировать на 30–40 % раньше, чем при использовании только ретроспективного анализа [2].

Вторым механизмом выступает операционная трансформация, которая включает в себя внедрение технологий автоматизации для сокращения издержек. Например, внедрение RPA-роботов для рутинных операций в банковском секторе позволяет снижать операционные расходы до 25 %.

Третий механизм — коммуникационная стратегия. Открытый диалог с персоналом, партнерами и клиентами помогает сохранить лояльность. Компании, прозрачно сообщающие о проблемах и путях их решения, сохраняют до 80 % доверия клиентов даже в острые фазы кризиса [3].

Антикризисная стратегия — не разрозненные действия, а единая система управления, сочетающая защиту и наступление. Именно ее наличие отделяет компании, способные не только выживать, но и укрепляться в кризис.

### **Источники**

1. Global crisis survey 2023 // PwC. — URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> (date of access: 15.11.2025).

2. Creating a robust early-warning system // Harvard Business Review. — URL: <https://hbr.org/2023/05/creating-a-robust-early-warning-system> (date of access: 15.11.2025).

3. Edelman trust barometer 2024 // Edelman. — URL: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer> (date of access: 15.11.2025).

**А. А. Кунцевич**

*БГЭУ (Минск)*

*Научный руководитель — А. В. Кармызов, канд. экон. наук*

## **ЭКОНОМИКА ПОДПИСОЧНЫХ МОДЕЛЕЙ В СЕРВИСНОМ СЕКТОРЕ**

Современная экономика услуг переживает важное изменение: происходит переход от модели владения товарами к модели доступа к ним через подписки. Эту модель называют «экономика подписки». Вместо того чтобы покупать что-то один раз, люди все чаще предпочитают платить регулярно (ежемесячно или ежегодно) за постоянный доступ к услугам, программам или контенту. Для бизнеса это выгод-