

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.28.24.049

Риски неопределённости как драйвер трансформации антикризисного управления: поведенческий и системный анализ

Хоменко Павел Андреевич

Аспирант,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
103274, Российская Федерация, Москва,
Краснопресненская набережная, 2;
e-mail: pkhomenko99@mail.ru

Аннотация

В условиях нарастающей глобальной неопределённости и высокой турбулентности внешней среды современные организации сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к антикризисному управлению. В статье рассматриваются риски неопределённости как ключевой фактор трансформации антикризисных стратегий. Особое внимание уделяется поведенческим аспектам принятия управленческих решений в кризисной ситуации, включая влияние когнитивных искажений, ограниченной рациональности и эмоциональных реакций. Проведён системный анализ взаимодействия поведенческих и структурных факторов в условиях неопределённости, выявлены ограничения жёстких моделей управления и обоснована необходимость перехода к адаптивным, гибким стратегиям. В результате исследования предложены направления развития антикризисного управления, ориентированные на интеграцию поведенческого риск-менеджмента и системной адаптивности. Полученные выводы могут быть использованы при проектировании управленческих решений в компаниях, функционирующих в условиях нестабильной внешней среды.

Для цитирования в научных исследованиях

Хоменко П.А. Риски неопределённости как драйвер трансформации антикризисного управления: поведенческий и системный анализ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 8А. С. 468-474. DOI: 10.34670/AR.2025.28.24.049

Ключевые слова

Антикризисное управление, управление рисками, поведенческий анализ, когнитивные искажения, стратегическая адаптация, организационная устойчивость.

Введение

Современная социально-экономическая среда характеризуется высокой степенью нестабильности, волатильности и непредсказуемости. Классические методы антикризисного управления, сформированные в условиях относительной предсказуемости внешней среды, оказываются всё менее эффективными в новых реалиях. Организации сталкиваются с ситуациями, в которых невозможно достоверно оценить вероятность наступления негативных событий, что указывает на преобладание не просто рисков, а именно рисков неопределённости — т.е. ситуаций, в которых отсутствует информация для количественной оценки угроз. В условиях неопределённости ключевую роль начинают играть поведенческие аспекты управления: решения принимаются под давлением времени, в условиях информационного дефицита, а также под влиянием когнитивных искажений и эмоциональных реакций управленцев. Эти факторы требуют переосмысления существующих антикризисных стратегий и перехода от жёстких, регламентированных подходов к гибким, адаптивным системам управления, учитывающим человеческий фактор и динамику внешней среды. Текущая трансформация антикризисного управления обусловлена не только необходимостью адаптации к внешним угрозам, но и внутренними организационными изменениями, связанными с цифровизацией, изменением логики бизнес-процессов и усложнением взаимодействия систем. Это усиливает важность системного анализа, который позволяет учитывать взаимосвязи между различными уровнями риска, структурой организации и поведенческими реакциями. Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью научного осмысления того, как риски неопределённости трансформируют подходы к антикризисному управлению и какие поведенческие и системные факторы должны быть учтены для повышения устойчивости организаций. В этой связи особенно важно выявить взаимосвязь между иррациональными управленческими решениями и эффективностью стратегий реагирования на кризисные ситуации.

Основная часть

Понятие неопределённости впервые было детально рассмотрено Фрэнком Найтом в начале XX века, который ввёл чёткое разделение между риском и неопределённостью [Найт, 1921]. Риск — это ситуация, в которой возможные события и их вероятности известны и могут быть количественно оценены. Неопределённость же характеризуется отсутствием чётких данных о вероятностях, что усложняет использование традиционных методов управления рисками. В современной экономике неопределённость становится доминирующим фактором, обусловленным быстрыми изменениями в политической, технологической и социальной сферах. Организации всё чаще сталкиваются с ситуациями, когда классические статистические методы не применимы из-за отсутствия достаточной информации.

Таблица 1 - Сравнение характеристик риска и неопределённости

Параметр	Риск	Неопределённость
Вероятность событий	Известна или поддаётся оценке	Неизвестна, оценка невозможна
Методы оценки	Квантитативные (статистика, моделирование)	Качественные, экспертные
Примеры	Страхование, дефолт по кредиту	Внезапная смена законодательства, пандемия
Управленческая реакция	Прогноз, снижение, распределение	Адаптация, сценарное планирование

Источник: составлено автором по результатам анализа источников [Талеб, 2007]

В данной таблице наглядно показано ключевое различие между риском и неопределённостью. Если риск позволяет применять количественные методы анализа и прогнозирования, то неопределённость требует использования качественных экспертных оценок и гибких сценариев планирования. Это различие является основным для формирования современной антикризисной стратегии, где невозможно точное прогнозирование требуется высокая адаптивность и готовность к изменениям.

Традиционные подходы к антикризисному управлению опираются на фиксированные методы и алгоритмы, основанные на прогнозах и контроле рисков. Однако в условиях растущей неопределённости такие модели теряют эффективность. Необходимость трансформации обусловлена тем, что современные кризисы не поддаются точному прогнозированию, имеют комплексный и несистемный характер. В результате наблюдается сдвиг в сторону гибких и адаптивных стратегий, учитывающих быстро меняющиеся условия, многофакторность и ограниченность информации. Особое внимание в таких стратегиях уделяется способности организации к самообучению и оперативной перестройке бизнес-процессов [Пирсон, Клер, 2003].

В условиях неопределённости человеческий фактор играет ключевую роль в принятии управленческих решений. Управленцы часто сталкиваются с когнитивными искажениями — систематическими ошибками мышления, которые влияют на объективность оценки ситуации.

Основные искажения включают:

- Эвристику доступности, когда решения базируются на информации, которая легко приходит в голову, что приводит к переоценке недавних или эмоционально ярких событий.
- Избыточную уверенность, которая выражается в чрезмерной самоуверенности руководителей и игнорировании возможных негативных сценариев.
- Эффект статус-кво, когда предпочтение отдаётся сохранению текущего положения, даже если оно неэффективно.
- Прокрастинацию или откладывание решений при высоком уровне неопределённости, что снижает оперативность реагирования [Канеман, 2011].

Таблица 2 - Основные когнитивные искажения в антикризисном управлении

Искажение	Описание	Последствия для управления
Эвристика доступности	Опора на недавние или эмоционально окрашенные события	Недооценка маловероятных, но значимых рисков
Эффект статус-кво	Предпочтение сохранения текущего состояния	Задержка реструктуризации или реформ
Избыточная уверенность	Завышенное доверие к собственной оценке	Игнорирование альтернативных сценариев
Эффект потерь (loss aversion)	Сильнее воспринимаются потери, чем выгоды	Отказ от рискованных, но перспективных стратегий

Источник: составлено автором по результатам анализа источников [Тверски, Канеман, 1974]

Таблица иллюстрирует основные когнитивные искажения, характерные для управленцев в условиях кризиса. Понимание этих искажений важно для разработки антикризисных стратегий, способных минимизировать негативное влияние человеческого фактора на процесс принятия решений.

Системный подход рассматривает организацию как сложную взаимосвязанную систему, в которой неопределённость становится причиной для множества внутренних изменений. Неопределённость влияет на бизнес-процессы, организационную культуру и коммуникации с внешними партнёрами. Так, неопределённость снижает уровень координации внутри компании, увеличивает транзакционные издержки и повышает уровень тревожности сотрудников. Нарушаются устоявшиеся связи и процессы, что требует оперативного и комплексного реагирования [Тверски, Канеман, 1974]. Для повышения устойчивости в условиях неопределённости используются адаптивные модели управления, которые основываются на:

- Сценарном планировании для подготовки к различным вариантам развития событий.
- Децентрализации принятия решений, что ускоряет реакцию на изменения.
- Формировании стрессоустойчивых команд, способных работать в нестабильной среде.
- Гибком финансовом планировании и перераспределении ресурсов в режиме реального времени [Уик, Сатклифф, 2007].

Эти подходы позволяют организациям сохранять гибкость и быстро адаптироваться, что существенно снижает негативные последствия кризисов.

Сценарное планирование — один из ключевых методов подготовки к будущей неопределённости. В отличие от традиционного стратегического планирования, ориентированного на построение единственного прогноза, данный подход не стремится к предсказанию будущего, а строит множество альтернативных сценариев, позволяя организациям адаптироваться к любому из них [ван дер Хейден, 2003].

Сценарии условно делятся на:

- Оптимистичный — благоприятное развитие внешней среды;
- Базовый — наиболее вероятное развитие;
- Пессимистичный — кризисное развитие.

Компании, использующие сценарное планирование, способны:

- Быстро реагировать на нестандартные события;
- Снижать издержки при внешнем шоке;
- Поддерживать стратегическую гибкость.

Такой подход особенно полезен в условиях глобальных кризисов, пандемий, политических потрясений и технологических сдвигов.

Таблица 3 - Преимущества сценарного планирования по сравнению с традиционным

Критерий	Традиционное планирование	Сценарное планирование
Число прогнозируемых вариантов	Один основной сценарий	Несколько альтернативных
Гибкость	Низкая	Высокая
Устойчивость к неопределённости	Низкая	Высокая
Формируется	Линейные тренды	Событийные развилки

Источник: составлено автором по результатам анализа источников [Шварц, 2004]

Таблица показывает, что сценарное планирование существенно повышает адаптивность стратегий. Оно не предполагает точного прогноза, а развивает способность думать в диапазоне

возможного, что делает его особенно актуальным в управлении неопределённостью.

Также, еще одним эффективным трендом в условиях глобальных кризисов стала цифровизация, так как она позволяет снижать уровень неопределённости за счёт:

- Аналитики больших данных (Big Data) — позволяет выявлять скрытые тренды и модели поведения;
- Искусственного интеллекта и машинного обучения — для прогнозирования поведения рынков и клиентов;
- Инструментов цифрового двойника (digital twin) — моделирование бизнес-процессов в виртуальной среде;
- Мониторинга в реальном времени — позволяет моментально реагировать на отклонения и кризисы [Брюссельс, 2021].

Эти инструменты обеспечивают информационную прозрачность, что особенно важно в быстро меняющейся среде. Также, они дают возможность перехода от реактивного к проактивному управлению.

Одной из важнейших задач является формирование организационной культуры, способной существовать в условиях высокой неопределённости. Она включает в себя:

- Толерантность к ошибкам — важна для быстрой адаптации;
- Открытость инновациям — ускоряет внедрение нестандартных решений;
- Поддержка децентрализованного управления — усиливает локальную инициативу;
- Развитие организационного обучения — постоянный пересмотр и корректировка стратегий [Сенге, 1990].

Культура гибкости и готовности к кризису должна стать встроенным компонентом корпоративной идентичности.

Таблица 4 - Элементы культуры антикризисного мышления

Элемент	Значение в условиях неопределённости
Обучение на ошибках	Повышение устойчивости и скорости реакции
Доверие и прозрачность	Снижение паники, повышение вовлечённости
Динамическое лидерство	Быстрая переориентация стратегии
Цифровая грамотность персонала	Использование ИТ для быстрого анализа и решений

Источник: составлено автором по результатам анализа источников [Сенге, 1990]

В таблице представлены культурные и поведенческие факторы, напрямую влияющие на устойчивость компании к кризисам. Их внедрение позволяет не просто реагировать на угрозы, а проактивно выстраивать стратегию в условиях неопределённости.

Заключение

В условиях стремительно возрастающей неопределённости традиционные подходы к антикризисному управлению утрачивают свою эффективность. Исследование показало, что классические модели, основанные преимущественно на прогнозировании и управлении измеримыми рисками, не способны обеспечить необходимый уровень устойчивости и гибкости

современных организаций. На смену им приходят адаптивные модели антикризисного управления, которые учитывают не только изменчивость внешней среды, но и внутренние факторы — такие как когнитивные особенности управленцев, организационная культура и цифровая зрелость. Одним из ключевых инструментов в таких моделях становится сценарное планирование. Оно позволяет компаниям рассматривать альтернативные траектории развития и формировать заранее подготовленные механизмы реагирования на неблагоприятные или неожиданные события. Интеграция цифровых технологий — аналитики больших данных, искусственного интеллекта, цифровых двойников — значительно расширяет возможности управления в условиях неопределённости. Эти инструменты обеспечивают проактивный подход, позволяющий не просто реагировать на кризисы, а предвосхищать их развитие и снижать потенциальные издержки. Неотъемлемой частью устойчивой антикризисной стратегии становится формирование особой организационной культуры, ориентированной на обучение, доверие, децентрализацию принятия решений и гибкое лидерство. Именно такие культурные установки позволяют организациям не только выживать, но и адаптироваться и развиваться в условиях постоянных перемен. Таким образом, современное антикризисное управление требует перехода от моделей стабилизации к моделям гибкости, от вертикальной иерархии к сетевым взаимодействиям, от линейных прогнозов к работе с неопределёнными сценариями. Это требует не просто модификации инструментов, но и глубокой трансформации управленческого мышления. Научная новизна представлена комплексным рассмотрением неопределённости как ключевого фактора трансформации антикризисных стратегий. Систематизированы основные когнитивные искажения, влияющие на управленческие решения в кризисных ситуациях, и предложен подход к их учёту при разработке стратегий. Обоснована необходимость интеграции цифровых технологий и сценарного планирования в антикризисную практику как условий повышения организационной устойчивости. Результаты работы имеют не только теоретическую значимость для развития современной науки управления, но и практическую ценность для менеджеров, функционирующих в условиях высокой неопределённости. Реализация предложенных подходов может существенно повысить адаптивность и устойчивость организаций в условиях кризисов и неустойчивой внешней среды.

Библиография

1. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. — Бостон : Хоутон Миффлин, 1921. — 294 с.
2. Талеб Н. Н. Черный лебедь: влияние крайне маловероятного / Н. Н. Талеб. — Нью-Йорк : Рэндом Хаус, 2007. — 366 с.
3. Пирсон К. М., Клер Дж. А. Переформатирование антикризисного управления // Академический обзор менеджмента. — 2003. — Т. 23, № 1. — С. 59–76.
4. Канеман Д. Мышление, быстрое и медленное / Д. Канеман. — Нью-Йорк : Фаррар, Страус и Жиру, 2011. — 499 с.
5. Тверски А., Канеман Д. Суждение в условиях неопределенности: эвристики и искажения // Наука. — 1974. — Т. 185, № 4157. — С. 1124–1131.
6. Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации / П. М. Сенге. — Нью-Йорк : Даблдей, 1990. — 424 с.
7. Уик К. Э., Сатклифф К. М. Управление неожиданным: устойчивость в условиях неопределенности / К. Э. Уик, К. М. Сатклифф. — Хобокен : Вайли, 2007. — 310 с.
8. Ван дер Хейден К. Сценарное планирование: управление будущим / К. ван дер Хейден. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 384 с.
9. Шварц П. Искусство долгосрочного прогнозирования / П. Шварц. — М. : Альпина Паблишер, 2004. — 320 с.
10. Брюссельс К. Цифровая трансформация: стратегии, технологии, управление / К. Брюссельс. — СПб. : Питер, 2021. — 288 с.

Uncertainty Risks as a Driver of Crisis Management Transformation: Behavioral and Systemic Analysis

Pavel A. Khomenko

Graduate Student,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
103274, 2, Krasnopresnenskaya nab., Moscow, Russian Federation;
e-mail: pkhomenko99@mail.ru

Abstract

In conditions of increasing global uncertainty and high turbulence of the external environment, modern organizations face the need to revise traditional approaches to crisis management. The article examines uncertainty risks as a key factor in transforming crisis strategies. Special attention is paid to behavioral aspects of managerial decision-making in crisis situations, including the influence of cognitive biases, bounded rationality, and emotional reactions. A systemic analysis of the interaction between behavioral and structural factors under uncertainty conditions was conducted, limitations of rigid management models were identified, and the necessity of transitioning to adaptive, flexible strategies was substantiated. As a result of the research, directions for developing crisis management focused on integrating behavioral risk management and systemic adaptability are proposed. The obtained conclusions can be used in designing managerial decisions in companies operating in unstable external environments.

For citation

Khomenko P.A. (2025) Riski neopredelyonnosti kak draiver transformatsii antikrizisnogo upravleniya: povedencheskiy i sistemnyy analiz [Uncertainty Risks as a Driver of Crisis Management Transformation: Behavioral and Systemic Analysis]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (8A), pp. 468-474. DOI: 10.34670/AR.2025.28.24.049

Keywords

Crisis management, risk management, behavioral analysis, cognitive biases, strategic adaptation, organizational resilience.

References

1. Knight F. Risk, uncertainty and profit / F. Knight. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 294 p.
2. Taleb N. N. Black Swan: the influence of the extremely unlikely / N. N. Taleb. New York: Random House, 2007. 366 p.
3. Pearson K. M., Clare J. A. Reformatting crisis management // Academic review of management. 2003. Vol. 23, No. 1. pp. 59-76.
4. Kahneman D. Thinking, fast and slow / D. Kahneman. — New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. — 499 p.
5. Tversky A., Kahneman D. Judgment in conditions of uncertainty: heuristics and distortions // Science. 1974. Vol. 185, No. 4157. pp. 1124-1131.
6. Senge P.M. The fifth discipline: the art and practice of a learning organization. New York : Doubleday, 1990. 424 p.
7. Wick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the unexpected: resilience in the face of uncertainty. Hoboken: Wiley, 2007. 310 p.
8. Van der Heyden K. Scenario planning: managing the future / K. van der Heyden. Moscow: Olymp-Business, 2003. 384 p.
9. Schwartz P. The art of long—term forecasting / P. Schwartz. Moscow: Alpina Publisher, 2004. 320 p.
10. Bruxelles K. Digital transformation: strategies, technologies, management. St. Petersburg : Peter, 2021. 288 p.