



СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ ЧЕЧЕТКИН,
кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики и менеджмента
Международного университета «МИТСО»

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ, ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ

Рассмотрены современные подходы к антикризисному управлению организациями в Республике Беларусь. Выявлены ключевые тенденции развития института антикризисного управления. Приведены статистические данные, демонстрирующие эффективность принимаемых мер: сокращение числа организаций с высоким риском банкротства, рост числа санаций частных предприятий, увеличение выплат кредиторам. Обоснован прогноз о формировании гибридной модели антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, неплатежеспособность, банкротство, санация, антикризисный управляющий, Республика Беларусь.

S. A. CHECHOTKIN

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF BELARUS: MODERN APPROACHES, LEGAL REGULATION AND PRACTICE OF APPLICATION

Examines modern approaches to crisis management in organizations in the Republic of Belarus. Key trends in the development of crisis management are identified. Statistical data demonstrating the effectiveness of these measures are presented: a reduction in the number of organizations at high risk of bankruptcy, an increase in the number of private enterprise reorganizations, and an increase in creditor payments. A forecast for the emergence of a hybrid crisis management model is substantiated.

Key words: anti-crisis management, insolvency, bankruptcy, rehabilitation, anti-crisis manager, Republic of Belarus.

В условиях быстро меняющегося мира, где экономические, социальные и технологические факторы оказывают значительное влияние на деятельность организаций, антикризисное управление становится ключевым аспектом успешной работы бизнеса. Современные организации сталкиваются со множеством вызовов: от глобальных экономических изменений и политической нестабильности до технологических прорывов и изменений в потребительских предпочтениях. В таких условиях способность быстро адаптироваться, предвидеть возможные угрозы и находить оптимальные решения становится решающим фактором для выживания и процветания.

Кризис определяется как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее существованию и жизнедеятельности. Антикризисное управление представляет собой систему мер, позволяющую устранить или минимизировать факторы и последствия кризиса, сохранить организацию, повысить ее конкурентоспособность.

В Беларуси сформирована законодательная база, позволяющая сохранять трудовые коллективы и возвращать предприятия к стабильной работе. Ключевым нормативным актом является Закон Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-З «Об урегулировании неплатежеспособности» [1] (далее — Закон об урегулировании неплатежеспособности), который вступил в силу 1 октября 2023 г.

В научной литературе представлены различные модели антикризисного управления, которые могут быть применены на практике (табл. 1). Они выделяют основные элементы системы антикризисного управления: кризисную команду в качестве субъекта и кризисный процесс как объект управления, цели и функции системы, принципы функционирования, кадровые ресурсы, организационную структуру, информационное обеспечение, методы и инструменты управления [2].

Наиболее универсальной является трехстадийная модель антикризисного управления, которая включает следующие этапы [2]:

1. Предкризисный этап — действия менеджеров направлены на предупреждение кризиса.

2. Кризисное событие — характеризуется моментальностью и стремительным течением событий.

3. Посткризисный этап — снижение остроты кризисной ситуации: восстановление и обновление организации либо ее эффективная ликвидация.

Таблица 1 — Сравнительная характеристика моделей антикризисного управления [2]

Модель	Автор	Количество стадий	Особенности
Базовая трехстадийная	Обобщенная	3	Предкризисный этап, кризисное событие, посткризисный этап
Модель жизненного цикла	А. Гонзалес-Герреро	4	Зарождение, нарастание, расцвет, затухание
Модель С. Финка	С. Финк	4	Вступительная, критическая, хроническая, стадия разрешения
Модель Я. Митрофа	Я. Митроф	5	Обнаружение сигналов, исследование и предотвращение, сдерживание разрушений, восстановление, извлечение уроков
Модель Дж. Бернета	Дж. Бернет	6 задач	Определение, сопротивление, перенастройка

Закон об урегулировании неплатежеспособности устанавливает основания для признания судом должника несостоятельным или банкротом, регулирует порядок и условия проведения производства по делам о несостоятельности или банкротстве, принятия мер по урегулированию неплатежеспособности [3].

В соответствии с Законом об урегулировании неплатежеспособности в ходе производства по делу о несостоятельности или банкротстве в отношении должника — юридического лица применяются защитный период; конкурсное производство; санация; ликвидационное производство [3].

Таблица 2 — Процедуры несостоятельности и банкротства в Республике Беларусь

Процедура	Цель	Срок	Особенности
Защитный период	Проверка достоверности фактов в заявлении	Не более одного месяца	Назначается временный управляющий
Конкурсное производство	Проверка оснований для санации или банкротства	До четырех месяцев	Обязательная процедура по всем делам
Санация	Восстановление платежеспособности	До 36 месяцев	Меры: увеличение уставного фонда, продажа имущества, реструктуризация
Ликвидационное производство	Ликвидация должника, продажа имущества	По решению суда	Расчеты с кредиторами по установленной очередности

Ключевые изменения, введенные Законом об урегулировании неплатежеспособности (табл. 2) [3]:

1. Дифференциация заявлений. Предусмотрена подача как заявления о несостоятельности (только должником), так и заявления о банкротстве (должником или кредитором). При подаче заявления сразу понятна его цель — восстановление платежеспособности должника или его ликвидация.

2. Защитный период. Длительность составляет не более одного месяца (ранее — до трех месяцев). Основная цель — проверка достоверности сведений и фактов в заявлении о несостоятельности или банкротстве.

3. Конкурсное производство. Является обязательной процедурой по всем делам, срок — до четырех месяцев. Проводится в целях установления наличия или отсутствия оснований для признания должника несостоятельным или банкротом.

4. Санация. Вводится на срок, не превышающий 36 месяцев, в целях обеспечения эффективной хозяйственной деятельности и восстановления платежеспособности должника.

Ключевой фигурой процедур антикризисного управления является антикризисный управляющий — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, назначаемые судом для исполнения полномочий в делах о несостоятельности или банкротстве.

Модель антикризисного управляющего включает три основные составляющие:

1. Персонификация функций управления. Включает стратегические, административные, лидирующие и экспертно-инновационные функции.
2. Психология личности. Определяется типом личности (экстраверт/интроверт), темпераментом и уровнем интеллекта.
3. Умения. Классифицируются на три группы: умения для реализации функций управления, педагогической функции и коммуникативной функции.

Основными функциями антикризисного управляющего являются:

- анализ текущего состояния организации;
- выявление проблем и рисков;
- разработка антикризисного плана;
- управление реализацией антикризисных мероприятий;
- коммуникации с заинтересованными сторонами;
- оптимизация ресурсов и затрат;
- переговоры с кредиторами и инвесторами;
- правовая поддержка;
- экспертно-инновационная функция;
- воспитательная функция.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 13 августа 2025 г. № 433 существенно ужесточены требования к антикризисным управляющим. В числе ключевых новаций [4; 5]:

- замена собеседования на квалификационный экзамен;
- повышенное требование к количеству правильных ответов (с 6 до 7);
- дифференцированный подход к сроку действия аттестата: категории «А» и «В» — три года, категории «С» — пять лет;
- введение нового вида ходатайства для прохождения аттестации руководителем действующего предприятия с долей государства.

Для эффективной работы в сфере антикризисного управления требуется формирование антикризисной команды — руководителей и специалистов, объединенных общей целью и интересами, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленных целей.

Технологическая схема антикризисного управления включает восемь последовательных блоков, реализуемых в процессе вывода организации из кризисной ситуации [6]:

1. Создание специализированной рабочей группы из собственных кадров или приглашенных специалистов.
2. Проверка целесообразности и своевременности проведения антикризисных мероприятий.
3. Разработка управленческих решений антикризисного характера (сбор информации, анализ ситуации, определение путей выхода из кризиса).
4. Создание системы реализации управленческих решений и подбор исполнителей.
5. Организация выполнения управленческих решений.
6. Оценка и анализ качества выполнения решений.
7. Внесение изменений в систему реализации при необходимости.
8. Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Практика применения нового законодательства демонстрирует положительную динамику [7; 8].

Таблица 3 — Динамика снижения риска банкротства по отраслям экономики Республики Беларусь [3]

Отрасль	Снижение доли организаций с высокой степенью риска, %
Торговля	5,80
Строительство	3,40
Промышленность	2,80
Сельское хозяйство	4,00
Транспорт	1,80

По итогам первого полугодия 2025 г. доля организаций, требующих применения мер по предупреждению несостоятельности, снизилась на 1,3 % по сравнению с январем — июнем 2024 г. Наиболее существенное улучшение показателя зафиксировано в Витебской (на 8,2 %) и Гомельской (на 3,4 %) областях. В Гомельской области восемь предприятий проходят процедуру санации, большинство из них уже демонстрируют прибыльную деятельность. Три предприятия после стабилизации финансового состояния заключили мировые соглашения с кредиторами (см. табл. 3) [7].

Успешным примером санации является опыт Узденского РАЙПО. Процедура санации организации началась в октябре 2020 г. и была успешно завершена в апреле 2025 г. Благодаря предпринима-

тым мерам удалось сохранить организацию и трудовой коллектив, а также вовлечь в хозяйственный оборот неиспользуемое имущество. На сегодняшний день предприятие работает стабильно, показатели платежеспособности достигли нормативного значения.

Таблица 4 — Успешные примеры санации предприятий в Республике Беларусь [8; 9]

Организация	Период санации	Результаты
Узденское РАЙПО	Октябрь 2020 — апрель 2025 г.	Сохранение организации и трудового коллектива, вовлечение в оборот неиспользуемого имущества, погашение долгов, достижение нормативных показателей платежеспособности
Климовичский ликеро-водочный завод	2018–2025 гг.	Рост выручки на 169 %, прибыли — на 112 %, погашение более 76 % долгов, сохранение коллектива (380 человек), инвестиции — около 6 млн бел. руб.
20 сельхозпредприятий Гродненской области	По указу Президента	Восстановление платежеспособности, рост объемов производства и прибыли (Гродненский мясокомбинат увеличил чистую прибыль почти на 40 %)

На Климовичском ликеро-водочном заводе за период санации темп роста выручки составил почти 169 %, прибыли — 112 %. Завод существенно погасил задолженность перед кредиторами — более 76 % реестра требований. Самое главное — сохранение коллектива, а это почти 380 человек [9]. За период санации инвестиции в предприятие составили почти 6 млн бел. руб., что позволило приобрести специализированное оборудование и частично обновить автопарк (см. табл. 4) [9].

Активное участие государства на всех этапах санации и ликвидационного производства, упрощение и цифровизация процедур, совершенствование условий работы кризис-менеджеров являются условиями сохранения предприятий и трудовых коллективов, повышения эффективности санации [10].

В Республике Беларусь наблюдается тенденция к формированию гибридной модели антикризисного управления, в рамках которой управляющие сохраняются как технические специалисты (диагностика, разработка планов санации), но стратегическая ответственность и властные полномочия концентрируются у местных исполнительных комитетов. Такая модель, с одной стороны, обеспечивает оперативность принятия решений на региональном уровне и учет специфики конкретных территорий, с другой — сохраняет профессиональный подход к диагностике и планированию процедур санации, что особенно важно в условиях ограниченности ресурсов и необходимости быстрого реагирования на кризисные явления.

Выводы

Антикризисное управление в Республике Беларусь представляет собой комплексную систему, включающую правовые, организационные, финансовые и кадровые механизмы. Новый Закон об урегулировании неплатежеспособности расширил полномочия государственных органов в сфере финансового оздоровления, усилил превентивную составляющую, создал условия для более гибкого реагирования на кризисные явления.

Ключевым элементом системы остается институт антикризисных управляющих, требования к компетенциям которых постоянно повышаются. Формирование эффективных антикризисных команд, совершенствование кадровой политики, внедрение новых технологий позволяют не только преодолевать кризисные явления, но и создавать основу для устойчивого развития организаций.

Практические результаты применения антикризисных мер демонстрируют их эффективность: снижение числа организаций с высоким риском банкротства, рост числа санаций частных предприятий, увеличение выплат кредиторам. Дальнейшее совершенствование законодательства и практики его применения будет способствовать сохранению занятости и повышению эффективности работы предприятий в условиях экономической нестабильности.

Вместе с тем анализ практики правоприменения позволяет выделить ряд направлений, требующих дополнительного внимания. В их числе расширение перечня мер досудебного оздоровления, создание специализированных консультационных центров при местных исполнительных комитетах для оказания методической помощи руководителям проблемных организаций, а также установление персональной ответственности руководителей за несвоевременное обращение в суд с заявлением о несостоятельности при наличии соответствующих оснований.

Список использованных источников

1. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Респ. Беларусь от 17 дек. 2022 г. № 227-З : в ред. от 16 марта 2026 г. № 134-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H12200227> (дата обращения: 20.05.2026).

2. Тетерева, И. А. Система антикризисного управления: сущность, структура и подходы к моделированию / И. А. Тетерева, Н. А. Белорусова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D, Экономические и юридические науки. — 2017. — № 13. — С. 9–16.
3. Чечеткин, С. А. Антикризисное управление в Республике Беларусь: макроэкономический фон, статистика несостоятельности и трансформации института банкротства / С. А. Чечеткин // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2026. — № 1 (91). — С. 43–46.
4. В Минэкономике ужесточили требования к антикризисным управляющим // Издательский дом «Беларусь сегодня». — 2025. — 18 авг. — URL: <https://www.sb.by/articles/v-minekonomiki-uzhestochili-trebovaniya-k-antikrizisnym-upravlyayushchim.html> (дата обращения: 20.05.2026).
5. Чечеткин, С. А. Антикризисное управление в сельскохозяйственных организациях / С. А. Чечеткин // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2025. — № 3. — С. 46–52.
6. Смольский, А. П. Антикризисное управление : электр. учеб.-метод. комплекс / А. П. Смольский. — Мн. : БГЭУ, 2025. — 187 с.
7. Санация проходит успешно: на Гомельщине снижается количество экономически нестабильных предприятий // Гомельский районный исполнительный комитет. — 2025. — 20 нояб. — URL: <https://gomelisp.gov.by/sanaciya-prohodit-uspeshno-na-gomelshhine-snizhaetsya-kolichestvo-ekonomicheski-nestabilnyh-predpriyatij> (дата обращения: 20.05.2026).
8. В Гродненской области 20 сельхозпредприятий нарастили прибыль после финоздоровления // Гродненский областной исполнительный комитет. — 2025. — 11 марта. — URL: <https://grodno-region.gov.by/ru/region-news-ru/view/v-grodnenskoj-oblasti-20-selхозpredpriyatij-narastili-pribyl-posle-finozdorovlenija-35393-2025/> (дата обращения: 20.05.2026).
9. От долгов к модернизации: успешное завершение санации Климовичского ликеро-водочного завода // Могилевское областное объединение профсоюзов. — 2025. — 23 окт. — URL: <https://mogilev.lprof.by/news/ot-dolgov-k-modernizacii-uspeshnoe-zavershenie-sanacii-klimovichskogo-likero-vodochного-zavoda/> (дата обращения: 20.05.2026).
10. Андрей Гапанович: обновленное законодательство об урегулировании неплатежеспособности позволяет масштабировать успешный опыт санации // Министерство экономики Республики Беларусь. — URL: <https://economy.gov.by/ru/news-ru/view/andrej-gapanovich-obnovlennoe-zakonodatelstvo-ob-uregulirovanii-neplatezhеспособности-pozvoljaet-50290-2025/> (дата обращения: 20.05.2026).

15.07.2026