

## **ЗАРОЖДЕНИЕ И ПОСЛЕДУЮЩАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 1990–2025 ГОДАХ В СТРАНАХ ПОСТСОВЕТСКОГО ПРОСТРАНСТВА**

**Гуринович С.А.**

*Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», г. Минск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: антикризисное управление, банкротство, ликвидация, регулирование

Key words: crisis management, bankruptcy, liquidation, regulation

Аннотация: В статье рассматривается функционирование антикризисного управления. Приведены примеры банкротств юрлиц в РФ и Беларуси. Сделаны выводы о перспективах института банкротства.

Summary: This article examines the functioning of crisis management. Examples of corporate bankruptcies in Russia and Belarus are provided. Conclusions are drawn regarding the future of bankruptcy.

Введение. Антикризисное управление традиционно рассматривается как комплекс мер, направленных на диагностику, предупреждение и преодоление кризисных явлений на предприятии, включая финансовую несостоятельность и банкротство. В периоды экономической турбулентности (санкции, пандемии, геополитические изменения) оно приобретает особую актуальность. Однако в 2023–2025 годах в России и Республике Беларусь наблюдается устойчивая тенденция к значительному снижению количества корпоративных банкротств на фоне эволюции законодательства, ориентированного на реабилитацию и урегулирование неплатежеспособности, а не на ликвидацию. Это позволяет говорить о снижении острой необходимости в классическом антикризисном управлении как в экстренном инструменте спасения от банкротства. Предприятия получают больше возможностей для профилактики кризисов через досудебные и реабилитационные механизмы.

Основная часть. Переход от централизованной плановой экономики к рыночным отношениям в начале 1990-х годов обусловил системный кризис в постсоветских государствах. В условиях либерализации цен, приватизации, разрыва хозяйственных связей и гиперинфляции большинство предприятий столкнулись с неплатежеспособностью, убыточностью и технологической отсталостью. Антикризисное управление возникло как институциональный ответ на массовую несостоятельность субъектов хозяйствования, необходимость сохранения производственного потенциала и предотвращения социального коллапса.

В Российской Федерации ключевыми причинами стали шоковая терапия 1992 г., ваучерная приватизация и кризис неплатежей. К 1998 г. значительная часть промышленных предприятий находилась в состоянии технической неплатежеспособности. Закон РФ от 19.11.1992 № 3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» заложил правовую основу института.

В Республике Беларусь трансформация была более постепенной с сохранением значительной доли государственного сектора. Кризис проявился в форме накопления задолженности, убыточности предприятий и необходимости реструктуризации. Антикризисные механизмы развивались в рамках сохранения социальной стабильности и государственного контроля над стратегическими активами.

Однако со временем функционирование института банкротства претерпело значительные изменения.

Законодательство РФ эволюционирует в сторону усиления реабилитационной направленности: расширение возможностей реструктуризации долгов, снижение количества обязательных судебных заседаний (с 2024 г.), повышение порогов для инициирования банкротства, введение и развитие досудебных механизмов и планов реструктуризации (рост в 2,3 раза в 2025 г.). В 2025–2026 гг. обсуждается комплексная реформа с введением добанкротной санации и приоритетом сохранения бизнеса. Эти изменения снижают потребность в экстренном антикризисном управлении, переводя фокус на профилактику и стратегический менеджмент.

В Беларуси с 1 октября 2023 года вступил в силу Закон № 227-3 «Об урегулировании неплатежеспособности», который заменил прежний закон о банкротстве. Новый подход акцентирует урегулирование неплатежеспособности через санацию, а не ликвидацию. Термин «банкротство» минимизирован; приоритетом выступает сохранение предприятий.

В таблице 1 показана динамика банкротств за период 2015–2025 г [1,3].

**Таблица 1. Динамика корпоративных банкротств (все юрлица) в РФ и Беларуси, 2015–2025 гг. (примерно, по открытым конкурсным производствам)**

| Год                 | РФ (всего)                  | Беларусь<br>(дела о несостоятельности,<br>юрлица) |
|---------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| 2015                | ~12 000                     | ~800–1 000                                        |
| 2018 (пик)          | 13 101                      | ~1 200                                            |
| 2020<br>(мораторий) | мораторий                   | ~600                                              |
| 2024                | ~8 570<br>(1-е пол.) экстр. | 500                                               |
| 2025                | 6 477                       | 280                                               |

В РФ динамика показывает пик в 2017–2018 гг., затем снижение благодаря государственным мерам, мораториям и экономической адаптации. Промышленность демонстрирует устойчивость в 2025 г. за счет оборонного и импортозамещающего секторов, несмотря на отдельные риски (ИТ, транспортное машиностроение).

В Беларуси количество дел традиционно ниже, с государственным контролем. Тренд на снижение в 2025 г., рост эффективности процедур (сокращение сроков, рост удовлетворения требований). Промышленность защищена сильнее, но знаковые банкротства отражают структурные проблемы.

К 2025 г. наблюдается минимизация корпоративных банкротств в РФ и Беларуси благодаря адаптивным мерам, однако сохраняются отраслевые риски. Развитие демонстрирует конвергенцию подходов двух стран при сохранении национальных особенностей: либерализация в РФ и директивность в Беларуси. Перспективы связаны с дальнейшей цифровизацией мониторинга рисков и интеграцией с устойчивым развитием. Экономические циклы продолжают определять динамику, подчеркивая необходимость постоянного совершенствования превентивных механизмов.

В таблицах 2 и 3 приведены показатели, указывающие на отсутствие необходимости дальнейшего развития и функционирования института банкротства в 2025 году в РФ и Беларуси в связи со значительным уменьшением банкротств [2,3].

**Таблица 2. Динамика корпоративных банкротств в РФ (2020–2025 гг.)**

| Год  | Количество признанных банкротами юрлиц | Изменение к предыдущему году (%) | Примечание                  |
|------|----------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 2020 | 9 931                                  | — (мораторий)                    | Эффект COVID-19             |
| 2021 | Рост после моратория                   | +                                | Постковидное восстановление |
| 2022 | ~5 200 (минимум)                       | Снижение                         | Мораторий 2022              |
| 2023 | ~7 400                                 | +44% (после отмены)              | —                           |
| 2024 | ~8 570                                 | —                                | —                           |
| 2025 | 6 477                                  | -24,3%                           | Исторический минимум        |

В период 2020–2025 годов в экономиках двух государств наблюдается устойчивая тенденция к сокращению количества корпоративных банкротств и дел о несостоятельности. Данная динамика обусловлена комплексом государственных мер поддержки, адаптацией хозяйствующих субъектов к внешним вызовам и совершенствованием механизмов финансового оздоровления без применения ликвидационных процедур.

**Таблица 3. Динамика дел о несостоятельности в Беларуси (юрлица)**

| Год / Период  | Возбуждено дел  | Изменение | Завершенные дела |
|---------------|-----------------|-----------|------------------|
| 2020–2023     | Высокий уровень | —         | —                |
| 2024          | ~1 300 (оценка) | —         | 487              |
| 2025 (полный) | ~850            | -1,5 раза | +48% к 2024      |
| I кв. 2025    | 267 (218 юрлиц) | Снижение  | —                |

Российская Федерация демонстрирует рекордное снижение: с 9 931 корпоративных банкротств в 2020 году (с учетом эффекта моратория) до 6 477 в 2025 году – исторический минимум за 10+ лет [2].

Республика Беларусь характеризуется значительным уменьшением возбужденных дел о несостоятельности: в 2025 году количество дел сократилось в 1,5 раза по сравнению с 2024 годом [4].

В РФ снижение носит наиболее выраженный характер в абсолютных значениях, что связано с масштабами экономики, действием мораториев и целевой поддержкой системообразующих предприятий. Промышленный сектор демонстрирует устойчивость благодаря государственному заказу и импортозамещению.

В Беларуси абсолютные показатели традиционно ниже за счет директивного государственного регулирования и приоритета санации над ликвидацией. Снижение в 1,5 раза в 2025 году сопровождается ростом эффективности процедур (увеличение удовлетворения требований кредиторов до 42,7%) [5].

Общий тренд: синхронное снижение процедур несостоятельности во всех трех странах, свидетельствующее о повышении общей устойчивости хозяйствующих субъектов.

Значительное уменьшение количества банкротств в 2025 году может свидетельствовать о снижении актуальности дальнейшего развития и функционирования института по следующим причинам:

1. Экономики стран достигли достаточного уровня стабильности, при котором массовые неплатежеспособности перестали быть системной угрозой.

2. Государственные механизмы поддержки и превентивного контроля (субсидии, реструктуризация, директивное оздоровление) эффективно замещают судебные процедуры.

3. Дальнейшее развитие института (цифровизация, ужесточение) может создать избыточную административную нагрузку на бизнес без пропорционального экономического эффекта.

4. Снижение спроса на услуги арбитражных управляющих и судебную нагрузку объективно уменьшает необходимость институциональных инвестиций.

5. В условиях геополитической и макроэкономической адаптации приоритет следует отдать иным инструментам (налоговое стимулирование, инвестиционные льготы).

Закключение. Выводы о перспективах института банкротства.

В 2025 году наблюдаемое значительное уменьшение числа банкротств организаций в РФ и Беларуси создает основания для переосмысления приоритетов развития института несостоятельности. Текущая динамика указывает на снижение острой необходимости в его экспансивном развитии и позволяет сконцентрировать усилия на оптимизации существующих процедур, цифровизации мониторинга рисков и повышении эффективности реабилитационных механизмов без существенного расширения регуляторного поля.

Перспективы института связаны с переходом от количественного к качественному регулированию: фокус на превенции, защите стратегических активов и интеграции с ESG-критериями. При сохранении текущих тенденций дальнейшее интенсивное развитие института не представляется приоритетным, однако полное сворачивание невозможно ввиду его системной роли в рыночной экономике. Рекомендуются проведение комплексного анализа эффективности с целью возможной оптимизации норм законодательства трех стран в рамках ЕАЭС.

Несмотря на приведенные доводы, сохранение и развитие института банкротства остается необходимым по следующим причинам:

1. Институт выполняет превентивную функцию: наличие эффективных процедур дисциплинирует хозяйствующих субъектов и кредиторов даже при низкой частоте применения.

2. Снижение количества дел не отменяет потребности в качественных реабилитационных механизмах для отдельных проблемных предприятий (особенно в высокотехнологичных и импортозависимых отраслях).

3. Внешние шоки (санкции, глобальные кризисы, отраслевые спады) могут быстро изменить ситуацию, требуя готового правового инструментария.

4. Международные стандарты и интеграционные процессы (ЕАЭС, привлечение инвестиций) предполагают наличие транспарентного и развитого института несостоятельности.

5. Снижение корпоративных банкротств сопровождается ростом личных банкротств граждан, что требует гармонизации и дальнейшего развития смежных норм.

6. (Дополнительно) Процедуры необходимы для защиты прав кредиторов, включая государство, в случаях недобросовестного поведения должников.

### **Список использованной литературы**

1. Федресурс. Банкротства в России: итоги 2025 года. Статистический релиз. — <https://fedresurs.ru/news/0fb732a9-dcd6-457c-b72d-5d6227977a0f> (данные по корпоративным банкротствам: 6477 в 2025 г.).

2. Федресурс. Статистический бюллетень «Банкротства в России: 2025 год». —

<https://download.fedresurs.ru/news/Банкротство%20статрелиз%202025%20на%20сайт.pdf>.

3. Interfax. Число корпоративных банкротств в РФ в 2025 г. сократилось до минимума. – <https://www.interfax.ru/russia/1069427>.

4. Министерство экономики Республики Беларусь. Бюллетень по делам о несостоятельности и банкротстве за 2025 год. – <https://economy.gov.by/uploads/files/sanaciya-i-bankrotstvo-perechen/bjulleten-za-2025-god.pdf>.

5. Бренды Беларуси. Банкротств стало меньше: в Беларуси за 2025 год число дел о несостоятельности сократилось в 1,5 раза. – <https://brendy.by/bankrotstv-stalo-menshe-v-belarusi-za-2025-god-chislo-del-o-nesostoyatelnosti-sokratilos-v-15-raza/>.

**УДК 331.522**

## **КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ, КАК ОСНОВА СНИЖЕНИЯ РИСКОВ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ СЕЛЬСКОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

**Ковтунов А.В., к.э.н., доцент**

*Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», г. Минск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: человеческий капитал, сельские территории, резильентность, риски, кадровое обеспечение, инновационная деятельность, агропромышленный комплекс.

Key wor: human capital, rural areas, resilience, risks, staffing, innovative activity, agro-industrial complex, demographic risks, digital inequality, vulnerability traps

Аннотация: В статье раскрывается, что кадровое обеспечение инновационной деятельности в сельской местности является системной основой снижения рисков резильентности сельского человеческого капитала. Систематизированы основные группы рисков (демографические, социальные, экономические, институциональные, экологические, цифровые), находящиеся в синергетическом взаимодействии. Доказано, что кадровое обеспечение инноваций способно одновременно воздействовать на все группы рисков, что требует перехода к целостной стратегии, ориентированной на развитие человеческого капитала.

Summary: The article substantiates that staffing of innovative activities in rural areas is a systemic basis for reducing the risks of resilience decline of rural human capital. The main groups of risks (demographic, social, economic, institu-