

ЭКОНОМИКА / ECONOMICS

УДК 338.24

## Инструментально-методическое обеспечение антикризисной стратегии

**Бексултанов Азисбек Абдилкариевич**

д.э.н., профессор, Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова, Кыргызстан, [azis174@mail.ru](mailto:azis174@mail.ru)

**Джээнкулова Гулиза Азанкуловна**

магистрант, Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова, Кыргызстан, [dzeenkulovaguliza@gmail.com](mailto:dzeenkulovaguliza@gmail.com)

### Аннотация

В статье рассматриваются методы и инструменты антикризисной стратегии предприятия в контексте современной теории управления и нормативно-правового регулирования Кыргызской Республики. Антикризисная стратегия анализируется как комплексная система управленческих решений, ориентированная на предупреждение, локализацию и преодоление кризисных явлений при сохранении финансовой устойчивости и непрерывности деятельности организации. Особое внимание уделяется диагностико-аналитическим методам, включая финансовый анализ, оценку вероятности банкротства и инструменты аудита, обеспечивающие достоверность управленческих решений. Исследуются финансово-стабилизационные механизмы, договорно-правовая реструктуризация обязательств, организационно-структурные преобразования и кадровые инструменты антикризисного управления. Отдельно раскрывается значение цифрового комплаенса, киберустойчивости и регуляторных требований для предприятий телекоммуникационного сектора. Подчеркивается, что эффективность антикризисной стратегии достигается только при интеграции экономических, организационных и правовых механизмов управления. Сделан вывод о необходимости формирования комплексной системы антикризисного реагирования, учитывающей отраслевую специфику, цифровизацию экономики и требования национального законодательства.

**Ключевые слова:** антикризисная стратегия, антикризисное управление, финансовая устойчивость, банкротство, корпоративное управление, Кыргызская Республика, риск-менеджмент

**Для цитирования:** Бексултанов А.А., Джээнкулова Г.А. (2026). Инструментально-методическое обеспечение антикризисной стратегии. *Открытый журнал евразийских исследований*, №2, сс. 161-168. doi: 10.65469/ejournal.2026.2.18

### Введение

Антикризисная стратегия предприятия в современной теории управления трактуется как целостная система долгосрочных целей, приоритетов и регламентированных управленческих воздействий, направленных на предупреждение, локализацию и преодоление кризисных



явлений при сохранении непрерывности деятельности, финансовой устойчивости и управляемости организации [1]. В логике Э. М. Короткова антикризисное управление понимается как тип управления, ориентированный на предвидение и распознавание кризисных ситуаций и на формирование механизмов реагирования, учитывающих объективные и субъективные причины кризиса, следовательно, стратегия в данном контексте выступает не как разовый «план спасения», а как управленческая архитектура предупреждения и преодоления кризиса, включающая диагностику, профилактику, меры оздоровления и контроль результата.

При этом в Кыргызской Республике антикризисная стратегия неизбежно имеет нормативно-правовое измерение: если кризис принимает форму устойчивой неплатежеспособности, то предприятие и его кредиторы действуют в рамках Закона Кыргызской Республики от 15 октября 1997 года № 74 «О банкротстве (несостоятельности)», который задает специальные процедуры и юридические последствия состояния несостоятельности [2].

Ключевым методологическим блоком антикризисной стратегии выступает диагностико-аналитический инструментарий, обеспечивающий раннее выявление угроз и доказательность управленческих решений. Данная группа методов включает экспресс-диагностику, фундаментальную диагностику и факторный анализ причин отклонений. В прикладной плоскости качество диагностики прямо зависит от полноты и корректности учетной базы, поэтому правовую опору составляют Закон Кыргызской Республики от 29 апреля 2002 года № 76 «О бухгалтерском учете», закрепляющий основы организации учета и финансовой отчетности, а также подзаконное регулирование документооборота и учетной дисциплины, установленное постановлением Правительства Кыргызской Республики от 7 октября 2010 года № 231 «О вопросах ведения бухгалтерского учета и финансовой отчетности...», где, в частности, утверждены требования к документообороту в бухгалтерском учете. Научно-методическое наполнение данного блока традиционно раскрывается в работах Г. В. Савицкой и В. В. Ковалева, что позволяет увязать нормативную достоверность отчетности с аналитической валидностью выводов [3, 10].

С диагностикой функционально связан инструментарий оценки вероятности финансовой несостоятельности, выступающий методическим «мостом» между экономическим анализом и юридически значимой неплатежеспособностью. В международной исследовательской традиции широко используется Z-score Э. И. Альтмана как дискриминантная модель раннего предупреждения банкротства, основанная на комбинации финансовых коэффициентов, в последующей литературе подчеркивается, что модели прогнозирования финансовой несостоятельности применяются как ориентир риск-менеджмента и кредитного анализа, хотя требуют адаптации к отрасли и структуре отчетности.

В рамках кыргызстанской практики использование подобных моделей приобретает прикладной смысл лишь при соблюдении требований к качеству финансовой информации и независимой проверке: Закон Кыргызской Республики от 3 декабря 2021 года № 147 «Об аудиторской деятельности» регулирует отношения в сфере аудита, надзора за аудитом и внешнего контроля качества аудита, тем самым институционально поддерживая надежность финансовых данных, на которых строится диагностика кризиса [4]. Следовательно, метод антикризисной диагностики должен рассматриваться как нормативно «подкрепленная»

процедура: учетная дисциплина и аудит формируют доказательность стратегии и снижают риск управленческих ошибок, основанных на искаженной информации.

Финансово-стабилизационный блок антикризисной стратегии объединяет методы и инструменты, направленные на устранение кассовых разрывов, снижение долговой нагрузки, восстановление платежеспособности и повышение управляемости денежных потоков [5]. В работах И. А. Бланка антикризисное финансовое управление описывается как система принципов и методических подходов к диагностике финансового кризиса и разработке стратегии финансового оздоровления, включая механизмы устранения неплатежеспособности и восстановления финансовой устойчивости, тем самым финансовые инструменты выступают центральным содержанием антикризисной программы.

В кыргызстанских условиях финансовая стабилизация неотделима от управления обязательными платежами и налоговыми рисками, поскольку Налоговый кодекс Кыргызской Республики от 18 января 2022 года № 3 задает обязанности налогоплательщиков, процедуры исчисления и уплаты налогов и контрольные полномочия налоговых органов, следовательно, просрочки по обязательным платежам объективно усиливают кризис ликвидности и ускоряют переход к юридически значимой неплатежеспособности [6].

Существенной группой инструментов выступают меры договорно-правовой реструктуризации обязательств, поскольку в кризисной ситуации предприятие стремится преобразовать графики платежей, условия кредитов, обеспечительные конструкции и договорные санкции так, чтобы восстановить платежеспособность без разрушения операционной деятельности. Общие рамки обязательственного права и договорной ответственности закрепляются Гражданским кодексом Кыргызской Республики (г. Бишкек, от 8 мая 1996 года № 15), который задает правовые основания возникновения обязательств, их исполнения и последствий нарушения, именно поэтому антикризисная стратегия должна включать юридически корректные переговорные процедуры с кредиторами, соглашения о реструктуризации и механизмы предотвращения лавинообразного роста санкций и судебных издержек [7].

В корпоративном измерении договорная реструктуризация требует надлежащей корпоративной воли и процедурного оформления решений органов управления: Закон Кыргызской Республики от 15 ноября 1996 года № 60 «О хозяйственных товариществах и обществах» определяет общие принципы организации коммерческих обществ и компетенции по распоряжению капиталом и имуществом, а Закон Кыргызской Республики от 27 марта 2003 года № 64 «Об акционерных обществах» регламентирует особенности корпоративного управления в акционерных обществах, тем самым инструменты финансового оздоровления должны быть согласованы с корпоративными процедурами, чтобы не породить вторичный «корпоративно-правовой» кризис.

Организационно-структурные инструменты антикризисной стратегии включают реструктуризацию управления, процессов и организационной конфигурации предприятия, поскольку кризис часто обусловлен не только финансовыми разрывами, но и дефектами управляемости, неэффективными процессами и неоптимальной структурой подразделений [5]. В прикладной практике это проявляется в усилении контуров контроля, пересмотре продуктивно-рыночного портфеля, укрупнении или централизации функций, внедрении регламентов принятия решений и «коридоров ответственности» [8].

Если же антикризисная программа предполагает реорганизацию или существенные изменения юридической структуры, то существенным нормативным основанием выступает Закон Кыргызской Республики от 20 февраля 2009 года № 57 «О государственной регистрации юридических лиц, филиалов (представительств)», определяющий порядок регистрации (перерегистрации) и прекращения деятельности, что придает структурным мерам процедурную легитимность и снижает риск административных и регистрационных осложнений. Таким образом, организационные инструменты антикризисной стратегии должны пониматься как двойственно обусловленные: управленческая эффективность достигается только при одновременном соблюдении процедурной корректности корпоративных и регистрационных действий.

Отдельный «контур» методов и инструментов формируют регуляторно-разрешительные требования к деятельности предприятия, поскольку утрата лицензии или несоответствие разрешительным условиям может превращать управляемый кризис в неконтролируемую остановку деятельности. Закон Кыргызской Республики от 19 октября 2013 года № 195 «О лицензионно-разрешительной системе в Кыргызской Республике» фиксирует правовые основы лицензирования и разрешительных режимов, следовательно, антикризисная стратегия обязана включать инструмент «комплаенс-аудита», а также меры по устранению нарушений до наступления санкций регулятора. Для предприятий телекоммуникационного профиля дополнительную значимость приобретают цифровые режимы регулирования [9].

Цифровой кодекс Кыргызской Республики от 31 июля 2025 года № 178 устанавливает правила функционирования в цифровой среде, включая обязанности владельца цифровых записей по обеспечению их полноты, достоверности и актуальности, а Закон Кыргызской Республики от 31 июля 2025 года № 179 «О введении в действие Цифрового кодекса Кыргызской Республики» определяет порядок введения Кодекса в действие и отмену ряда прежних актов, что делает цифровой комплаенс элементом антикризисной устойчивости.

Кадровые методы и инструменты антикризисной стратегии охватывают мероприятия по оптимизации численности, повышению производительности, удержанию ключевых компетенций и снижению социально-трудовых конфликтов, поскольку человеческий капитал в кризисе может стать как ресурсом восстановления, так и источником дополнительных потерь. Однако в Кыргызской Республике любые антикризисные решения, затрагивающие персонал, должны быть процедурно и содержательно согласованы с Трудовым кодексом Кыргызской Республики от 23 января 2025 года № 23, который закрепляет основные понятия, принципы регулирования труда и гарантии работников. Следовательно, кадровый инструментарий антикризисной стратегии должен включать не только экономические расчеты, но и правовую корректность процедур, иначе предприятие рискует получить вторичный кризис в форме судебных издержек, репутационных потерь и утраты управляемости внутри коллектива.

В прикладной рамке для предприятия связи это означает, что инструментами антикризисной стратегии выступают управление оттоком абонентов, повышение надежности сервисов, оптимизация тарифной архитектуры, управление дебиторской задолженностью клиентов и перестройка каналов обслуживания, а операционные меры должны быть интегрированы с финансовым контроллингом, чтобы рост выручки не был «съеден» неконтролируемыми затратами.

В условиях цифровизации и высокой технологической зависимости предприятий телекоммуникационного сектора самостоятельной группой инструментов становятся меры цифровой и киберустойчивости, поскольку киберинциденты и технологические сбои способны мгновенно трансформироваться в финансовый кризис через простои, компенсации, санкции регулятора и падение доверия потребителей.

Методы и инструменты антикризисной стратегии предприятия целесообразно рассматривать как взаимосвязанную систему, где диагностико-аналитические процедуры, финансово-стабилизационные решения, договорно-правовая реструктуризация, организационная перестройка, комплаенс по лицензированию и цифровому регулированию, а также юридические механизмы несостоятельности образуют единый контур управляемого реагирования на кризис, при этом специфика телекоммуникационного сектора усиливает значимость цифровой и киберустойчивости как инструмента сохранения непрерывности деятельности.

### Список использованной литературы

1. Исаков К. И., Нурмаматов М. А. Антикризисное управление предприятиями топливно-энергетического комплекса в современных условиях // Вестник КРСУ. – 2013. – Т. 13, № 2. – С. 98–102 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vestnik.krsu.kg/archive/81/3439>, <https://arch.kyrlibnet.kg/uploads/KRSUISAKOVK.I.22013-2.pdf> (дата обращения: 28.02.2026).
2. Кыргызская Республика. Закон от 15 октября 1997 г. № 74 «О банкротстве (несостоятельности)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbd.minjust.gov.kg/1173/edition/970908/ru> (дата обращения: 28.02.2026).
3. Кыргызская Республика. Закон от 29 апреля 2002 г. № 76 «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbd.minjust.gov.kg/1032/edition/1120721/ru> (дата обращения: 28.02.2026).
4. Кыргызская Республика. Закон от 3 декабря 2021 г. № 147 «Об аудиторской деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fsa.gov.kg/wp-content/uploads/2024/08/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD-%D0%9A%D0%A0-%D0%9E%D0%B1-%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9-%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8.pdf> (дата обращения: 28.02.2026).
5. Исаков К. И., Нурмаматов М. А. Антикризисное управление предприятиями топливно-энергетического комплекса в современных условиях // Вестник КРСУ. – 2013. – Т. 13, № 2. – С. 98–102 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vestnik.krsu.kg/archive/81/3439>,

- <https://arch.kyrlibnet.kg/uploads/KRSUISAKOVK.I.22013-2.pdf> (дата обращения: 28.02.2026).
6. Кыргызская Республика. Гражданский кодекс Кыргызской Республики (Часть I): Закон от 8 мая 1996 г. № 15 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wipo.int/wipolex/edocs/lexdocs/laws/ru/kg/kg181ru.pdf> (дата обращения: 28.02.2026).
  7. Кыргызская Республика. Закон от 15 ноября 1996 г. № 60 «О хозяйственных товариществах и обществах» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbd.minjust.gov.kg/667/edition/1231406/ru> (дата обращения: 28.02.2026).
  8. Кыргызская Республика. Цифровой кодекс от 31 июля 2025 г. № 178 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbd.minjust.gov.kg/3-48/edition/35412/ru> (дата обращения: 28.02.2026).
  9. Кыргызская Республика. Закон от 19 октября 2013 г. № 195 «О лицензионно-разрешительной системе в Кыргызской Республике» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbkr.kg/contout.jsp?item=2531&lang=RUS> (дата обращения: 28.02.2026).
  10. Имаралиев О.Р., Аширов Н.С., Хашимова Г.А. (2025). Ишкананын каржылык ресурстарын пландоо каражаттары. Евразия изилдөөлөрү ачык журналы, 1(1), бб. 26-32. DOI: 10.65469/ejournal.2025.1.4

Евразия изилдөөлөрү ачык журналы, 2026, №2, бб. 161-168

doi: 10.65469/ejournal.2026.2.18

[ejournal.ilimbilim.kg](http://ejournal.ilimbilim.kg)

ЭКОНОМИКА / ECONOMICS

УДК 338.24

## Антикризистик стратегияны инструменталдык-методикалык камсыздоо

**Бексултанов Азисбек Абдилкариевич**

э.и.д., профессор, М. Рыскулбеков атындагы КЭИИУ, Кыргызстан, [azis174@mail.ru](mailto:azis174@mail.ru)

**Джээнкулова Гулиза Азанкуловна**

магистрант, М. Рыскулбеков атындагы КЭИИУ, Кыргызстан, [dzeenkulovaguliza@gmail.com](mailto:dzeenkulovaguliza@gmail.com)

### Аннотация

Макалада ишкананын антикризистик стратегиясынын ыкмалары жана инструменттери заманбап башкаруу теориясынын жана Кыргыз Республикасынын нормативдик-укуктук жөнгө салуусунун контекстинде каралат. Антикризистик стратегия ишкананын финансылык туруктуулугун жана ишмердүүлүгүнүн үзгүлтүксүздүгүн сактоо шартында кризистик көрүнүштөрдү алдын алуу, локалдаштыруу жана жеңүү максатындагы башкаруучулук чечимдердин комплекстүү системасы катары талданат. Өзгөчө көңүл финансылык талдоо, банкроттук ыктымалдыгын баалоо жана башкаруучулук чечимдердин ишенимдүүлүгүн камсыз кылуучу аудит инструменттерин камтыган диагностикалык-аналитикалык ыкмаларга бурулат. Финансылык турукташтыруу механизмдери, милдеттенмелерди укуктук реструктуризациялоо, уюштуруучулук-түзүмдүк өзгөртүүлөр жана кадрдык инструменттер изилденет. Мындан тышкары, телекоммуникациялык сектордогу ишканалар үчүн санариптик комплаенстин, кибертуруктуулуктун жана жөнгө салуучу талаптардын мааниси ачып көрсөтүлөт. Антикризистик стратегиянын натыйжалуулугу экономикалык, уюштуруучулук жана укуктук башкаруу механизмдерин интеграциялоо аркылуу камсыз кылынары белгиленет. Изилдөөнүн жыйынтыгында тармактык өзгөчөлүктөрдү, экономиканын санариптешүүсүн жана улуттук мыйзамдардын талаптарын эске алган комплекстүү антикризистик чаралар системасын калыптандыруу зарылдыгы негизделет.

**Ачкыч сөздөр:** антикризистик стратегия, антикризистик башкаруу, финансылык туруктуулук, банкроттук, корпоративдик башкаруу, Кыргыз Республикасы, тобокелдиктерди башкаруу

*Open Journal of Eurasian Issues*, 2026, no. 2, pp. 161-168

doi: 10.65469/ejournal.2026.2.18

[ejournal.ilimbilim.kg](http://ejournal.ilimbilim.kg)

---

ЭКОНОМИКА / ECONOMICS

УДК 338.24

## Instrumental and Methodological Support of The Anti-Crisis Strategy

**Azisbek Abdilkarievich Beksultanov**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyrgyz Economic University named after M. Ryskulbekov, Kyrgyzstan,*  
[azis174@mail.ru](mailto:azis174@mail.ru)

**Guliza Azankulovna Dzheenkulova**

*Master's Student, Kyrgyz Economic University named after M. Ryskulbekov, Kyrgyzstan,* [dzeenkulovaguliza@gmail.com](mailto:dzeenkulovaguliza@gmail.com)

### Abstract

The article examines the methods and tools of an enterprise anti-crisis strategy within the framework of modern management theory and the regulatory and legal environment of the Kyrgyz Republic. The anti-crisis strategy is analyzed as a comprehensive system of managerial decisions aimed at preventing, localizing, and overcoming crisis phenomena while maintaining financial stability and business continuity. Particular attention is paid to diagnostic and analytical methods, including financial analysis, bankruptcy probability assessment, and audit instruments that ensure the reliability of managerial decisions. The study explores financial stabilization mechanisms, legal restructuring of liabilities, organizational and structural transformations, and personnel-related anti-crisis management tools. Special emphasis is placed on the importance of digital compliance, cyber resilience, and regulatory requirements for enterprises operating in the telecommunications sector. The article highlights that the effectiveness of an anti-crisis strategy can only be achieved through the integration of economic, organizational, and legal management mechanisms. It concludes that there is a need to develop a comprehensive anti-crisis response system that takes into account industry-specific features, economic digitalization, and the requirements of national legislation.

**Keywords:** anti-crisis strategy, anti-crisis management, financial stability, bankruptcy, corporate governance, Kyrgyz Republic, risk management