

УДК 338.45

**РАДЗИВИЛ РАДМИЛА НИКОЛАЕВНА**

Соискатель аспирантуры ИПР РАН,  
e-mail: radziwillradmila@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2024-4-96-108

## **МЕХАНИЗМЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИЕЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются механизмы и стратегии управления финансовой стабилизацией промышленных предприятий в условиях системного санкционного давления. Цель работы: Основная цель этих механизмов заключается в создании условий для устойчивого роста прибыли, платежеспособности, кредитоспособности и ликвидности. Методология: В исследовании использованы методы историко-экономического анализа, теории производственно-технологической сбалансированности экономики, системной парадигмы, эволюционно-институциональной теории, экспертных и аналитических оценок. Результаты: Механизмы и стратегии управления финансовой стабилизации промышленных предприятий достигаются через разнообразные организационно-финансовые меры, включая слияние компаний и реинжиниринг финансовых потоков. Типология принимаемых мер может основываться на критериях, таких как характер финансовой деятельности, источник финансирования и момент принятия антикризисных мер. Процесс стабилизации подразумевает упрочение финансового состояния предприятий и поддержание его в устойчивом состоянии, что важно для преодоления неустойчивости, вызванной внешними и внутренними факторами, и для снижения риска банкротства. Выводы: Анализ динамики банкротств предприятий отражает эффективность механизмов финансовой стабилизации, показывая тенденцию к снижению количества банкротств с 2015 по 2023 год. Это может быть связано как с улучшением общей экономической ситуации, так и с внедрением более строгих финансовых регуляций и эффективным кризисным управлением. Особенно заметное падение числа банкротств в период с 2019 по 2020 год может указывать на влияние государственных мер поддержки в ответ на кризисные явления, включая пандемию COVID-19. Таким образом, анализ подтверждает, что применяемые механизмы и стратегии управления способствуют повышению устойчивости и развитию промышленных предприятий в условиях меняющейся экономической среды.

**Ключевые слова:** механизмы и стратегии управления, финансовая стабилизация промышленных предприятий, устойчивый рост прибыли, платежеспособность, кредитоспособность, ликвидность, эволюционно-институциональный подход, системный подход.

**RADZIVIL RADMILA NIKOLAEVNA**

PhD candidate of the MEI RAS,  
e-mail: radziwillradmila@mail.ru

## **MECHANISMS AND STRATEGIES FOR MANAGING FINANCIAL STABILIZATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Annotation.** The article discusses the mechanisms and strategies for managing the financial stabilization of industrial enterprises in the context of systemic sanctions pressure. The purpose of the work. The main purpose of these mechanisms is to create conditions for sustainable growth of profits, solvency, creditworthiness and liquidity. Methodology. The research uses methods of historical and economic analysis, theory of industrial and technological balance of the economy, system paradigm, evolutionary and institutional theory, expert and analytical assessments. Results. Mechanisms and strategies for managing the financial stabilization of industrial enterprises are achieved through a variety of organizational and financial measures, including mergers of companies and reengineering of financial flows. The typology of the

*measures taken may be based on criteria such as the nature of financial activity, the source of financing and the time when anti-crisis measures were taken. The stabilization process involves strengthening the financial condition of enterprises and maintaining it in a stable state, which is important to overcome instability caused by external and internal factors and to reduce the risk of bankruptcy. Conclusions. The analysis of the dynamics of corporate bankruptcies reflects the effectiveness of financial stabilization mechanisms, showing a downward trend in the number of bankruptcies from 2015 to 2023. This may be due to an improvement in the overall economic situation, as well as the introduction of stricter financial regulations and effective crisis management. A particularly noticeable drop in the number of bankruptcies between 2019 and 2020 may indicate the impact of government support measures in response to crisis phenomena, including the COVID-19 pandemic. Thus, the analysis confirms that the applied management mechanisms and strategies contribute to increasing the sustainability and development of industrial enterprises in a changing economic environment.*

**Keywords:** *management mechanisms and strategies, financial stabilization of industrial enterprises, steady profit growth, solvency, creditworthiness, liquidity, evolutionary and institutional approach, systematic approach.*

## **Введение**

Управление финансовой стабилизацией промышленных предприятий является важным аспектом их успешной деятельности. Эффективные механизмы и стратегии управления финансовой стабилизацией могут включать в себя следующие аспекты:

1. Разработка долгосрочных и краткосрочных финансовых планов, в том числе бюджетов на определенный период времени, помогает промышленным предприятиям определить свои финансовые цели и ресурсы для их достижения.
2. Контроль за запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью помогает предприятиям управлять своими текущими активами и пассивами, минимизируя риски нехватки средств или избыточного финансирования.
3. Разнообразие источников финансирования, включая кредиты, инвестиции, собственные средства, помогает снизить зависимость предприятия от одного источника и обеспечить финансовую устойчивость.
4. Регулярное отслеживание и анализ финансовых показателей, таких как показатели ликвидности, рентабельности и оборачиваемости активов, позволяет предприятиям оперативно реагировать на изменения в их финансовом состоянии и принимать соответствующие меры.
5. В случае возникновения финансовых проблем предприятия могут применять стратегии реструктуризации своего долга, пересмотреть условия кредитования, провести сокращение затрат и т. д.
6. Формирование резервных фондов и использование инструментов финансового страхования помогают предприятиям защитить себя от негативных финансовых последствий различных рисков, таких как изменения цен на сырье, валютные колебания и т. д.
7. Разработка и реализация эффективной инвестиционной стратегии помогает предприятиям максимизировать доходы от своих активов и обеспечить их стабильный рост.
8. Установление партнерских отношений с финансовыми институтами, такими как банки, инвестиционные фонды, может обеспечить доступ к дополнительным финансовым ресурсам и экспертной поддержке.

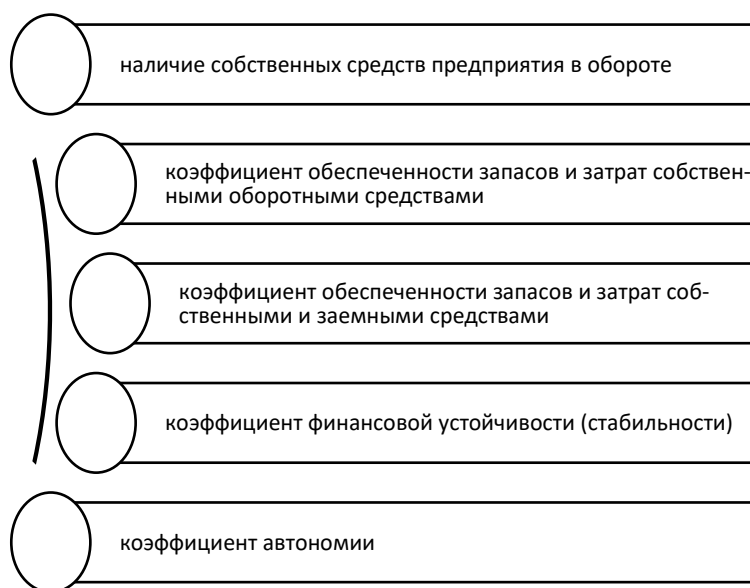
Каждое предприятие может выбирать комбинацию этих и других механизмов и стратегий в зависимости от своих конкретных потребностей, рыночной ситуации и стратегии развития. Ключевыми факторами успеха являются гибкость, адаптивность и постоянное обновление стратегий в соответствии с изменяющейся экономической обстановкой и внутренними потребностями предприятия [3-10].

## **1. Основные показатели финансовой стабильности промышленных предприятий**

Финансовая стабильность (устойчивость) предприятия характеризуется состоянием финансовых ресурсов для процесса производства и реализации продуктов при росте прибыли [1, 15]. Финансовая устойчивость предполагает сбалансированность состояния финансовых ресурсов, осо-

бенности их привлечения и распределения для поддержания объема прибыли, степени платежеспособности, кредитоспособности и ликвидности. Типология антикризисных финансовых мер, принимаемых на предприятии, может быть основана на определенных критериях таких, как критерий осуществления финансовой деятельности предприятия, критерий источника финансирования, критерий момента принятия мер [15]. Среди организационно-финансовых мер – это слияние нескольких производственных компаний в одну с соответствующим реинжинирингом финансовых потоков [2].

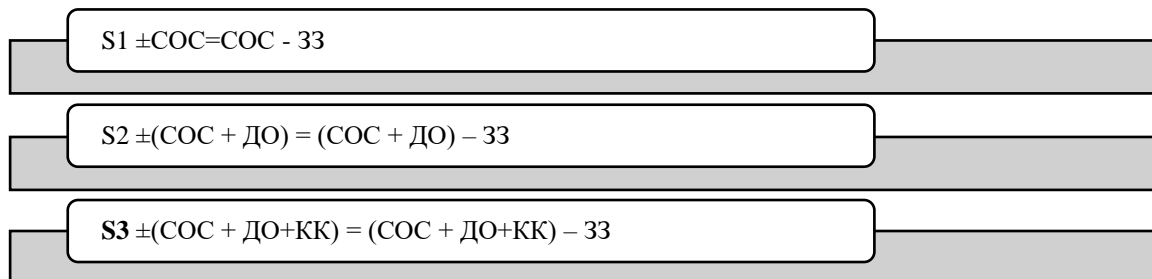
Стабилизация от латинского слова *stabilis* – устойчивый, и как явление, и как процесс, означает упрочение, приведение в постоянное устойчивое состояние/или поддержание устойчивого состояния, а также само состояние устойчивости, постоянства. Стабилизация предприятия определяется через ряд показателей относительных и абсолютных по бухгалтерскому балансу предприятия, основные показатели стабильности предприятия представлены на рисунке 1 [10].



**Рис. 1.** Основные показатели стабильности предприятия

*Источник:* составлено автором.

Обобщающий показатель финансовой устойчивости – это «излишки» (+) или «недостатки» (–) источников средств для формирования запасов и затрат (ЗЗ). Источники ЗЗ = собственные оборотные средства (СОС) + долгосрочные обязательства (ДО) + краткосрочные кредиты и займы (КК). Показатели (S1, S2, S3) обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами источниками их формирования представлены на рисунке 2.



**Рис. 2.** Показатели (S1, S2, S3) обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами источниками их формирования

*Источник:* составлено автором.

Абсолютные показатели фиксируются на начало и конец года и показывается их изменения, представлены на рисунке 3.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости	Собственный капитал
	Внеоборотные активы
	Наличие собственных оборотных средств (СОС)
	Долгосрочные обязательства (ДО) СОС+ДО
	Краткосрочные кредиты и займы (КК) СОС+ДО+КК
	Запасы и затраты (ЗЗ): $\pm$ СОС; $\pm$ (СОС+ДО); $\pm$ (СОС+ДО+КК)

**Рис. 3.** Абсолютные показатели финансовой устойчивости (Источник: составлено автором).

Далее применяется трехмерный показатель (вектор) ситуации финансовой устойчивости, который может принимать четыре значения, представленных в таблице 1.

*Таблица 1*

**Трехмерный показатель (вектор) ситуации финансовой устойчивости предприятия**

Позиция вектора	Наименование значения вектора	Характеристика показателя ситуации
S (1, 1, 1)	Абсолютная устойчивость	Предприятие обладает излишками всех источников формирования запасов и затрат, т.е. «абсолютной» платежеспособностью.
S (0, 1, 1)	Нормальная устойчивость	Предприятие имеет недостаток собственных оборотных средств, который покрывается излишками других источников, т.е. обладает платежеспособностью.
S (0, 0, 1)	Неустойчивое (предкризисное) финансовое состояние	Предприятие характеризуется нарушением платежеспособности, при котором еще сохраняется возможность восстановления равновесия. Неустойчивость считается допустимой, если величина привлекаемых краткосрочных кредитов и заемных средств не превышает суммарной стоимости производственных запасов и готовой продукции.
S (0, 0, 0)	Кризисное финансовое состояние	Предприятие испытывает недостаток всех видов источников и вследствие этого не обеспечивает требования кредиторов; находится на грани банкротства.

Примечание: при  $S_1 > 0$ ,  $S_2 > 0$ ,  $S_3 > 0$  в соответствующую позицию вектора записывается 1, а в случае недостатка – 0 [11].

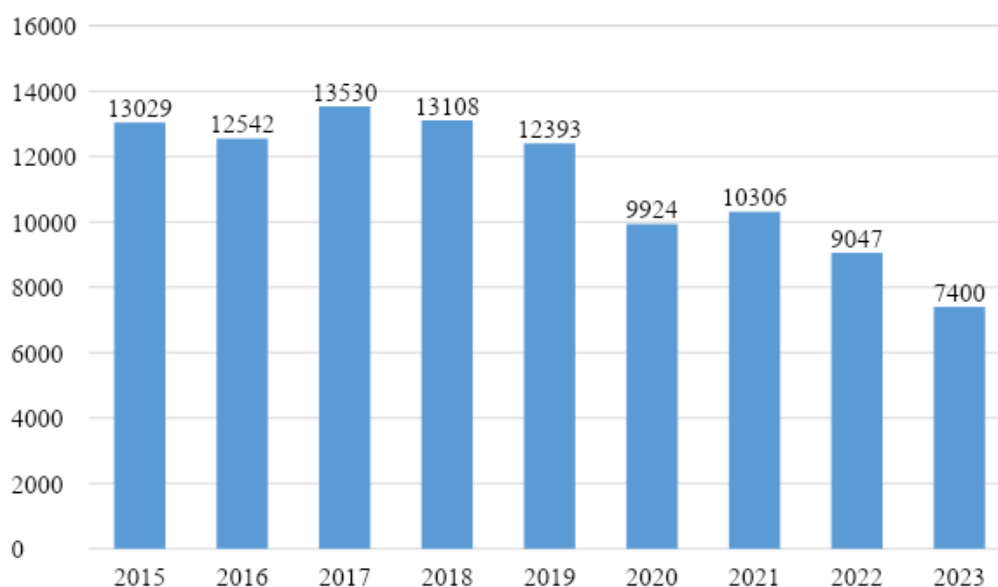
Авторский алгоритм реализации повышения финансовой устойчивости предприятий, не доведения до состояния неплатежеспособности представлен следующими этапами на рисунке 4 [9].

Финансовая устойчивость предприятия	I- определение видовой характеристики и фазы кризиса;
	II- систематизация методов оценки финансовой устойчивости с учетом анализа факторов внешней и внутренней среды;
	III- дифференцирование кризисообразующих факторов для выявления наиболее существенных из них;
	IV - идентификация рисков на соответствия цели развития предприятия;
	V- разработка рекомендаций и системы мер для реализации основных направлений повышения финансовой устойчивости предприятий.

**Рис. 4.** Алгоритм реализации повышения финансовой устойчивости предприятий  
Источник: составлено автором

Нестабильность хозяйствующих объектов, которая может быть как в скрытой (латентной) форме, так и явной (реальной), заставляет обратить внимание на антикризисный элемент маркетингового управления предприятием, в систему отношений его участников. Авторы исследования обращают внимание, что нестабильность предприятий в противовес стабилизации, чаще проявляющегося в условиях неопределенности системного выбора и, как результат нарастания трудностей при нехватке ресурсов; при снижении предпринимательской инициативы, нежелании рисковать капиталами при реализации долгосрочных инвестиционных проектов, решать общественные проблемы и проблемы рядового человека; реально вкладываться в мотивацию работников на модернизацию и инновации на предприятии, материально стимулировать их творчество, инициативу; самоустранения государства в вопросах возникающих противоречий формирующихся стратификационных классов, двойных стандартов [18]. Рост числа банкротств в экономике может рассматриваться как прямое следствие усиления указанных выше факторов нестабильности.

Динамика количества банкротств служит индикатором экономической среды, в которой действуют предприятия. Увеличение этого показателя свидетельствует о нарастании экономических проблем, что требует от компаний применения адаптивных стратегий управления и поиска новых подходов к антикризисному управлению. В этом контексте, роль маркетинга и инноваций становится еще более значимой, как и важность поддержки со стороны государства. Таким образом, анализ динамики банкротств предоставляет ценную информацию для разработки эффективных стратегий управления и антикризисных мер, направленных на устойчивость и развитие хозяйствующих субъектов в меняющейся экономической среде (рисунок 5).



*Рис. 5. Динамика количества банкротств предприятий (открытых конкурсных производств) в РФ с 2015 по 2023 гг.*

Наблюдаемое сокращение числа банкротств может свидетельствовать о повышении эффективности механизмов финансовой стабилизации промышленных предприятий. Это может быть результатом как улучшения экономической ситуации, так и введения более строгих финансовых регуляций или эффективного кризисного менеджмента.

Особое внимание стоит обратить на период с 2019 по 2020 год, где происходит наибольшее падение количества банкротств — это может быть связано с государственными мерами поддержки в ответ на кризисные явления в экономике, возможно, включая пандемию COVID-19. С 2020 по 2021 год наблюдается временный рост количества банкротств, что может быть следствием отложенного эффекта экономического удара, но в последующие годы продолжается тенденция к снижению, что может говорить о восстановлении экономики и укреплении финансовой устойчивости предприятий.

## 2. Модернизация промышленных предприятий на основе методов анализа финансово-хозяйственной деятельности

Модернизация промышленных предприятий тормозится из-за несоответствия и необеспечения ресурсами, которые необходимы под задачи, поставленные властью и бизнесом, мотивационные ожидания разных участников отношений инновационных циклов в производственной сфере. Авторами вводится такой показатель, как «мотивационный доминатор» - реализация интересов при распределении благ и выгод работников и «ресурсный дефлектор» - инструмент управления ресурсами предприятия, как компенсационная/или декомпенсационная функция для стабилизации функционирования предприятия в условиях действия неблагоприятных внешних воздействий среды и минимизации внутренних противоречий между элементами системы в контексте эпистемологии. Антикризисный компонент выступает как средство самоорганизации, это линейка инструментов создания, воспроизводства и совершенствования постоянно действующего механизма разрешения конфликта предприятия с маркетинговой коммуникационной средой, возникающего в результате несовпадения мотиваций взаимодействующих сторон. Приведение в действие этого механизма предполагают авторы будет способствовать гармонизации экономических и социальных интересов всех сторон. Механизм снижает вероятность наступления и интенсивность протекания кризисных процессов и явлений в деятельности предприятия, минимизирует их негативные последствия, обеспечивая финансовую стабильность хозяйствующего субъекта [20].

Анализ финансово-хозяйственной деятельности – это тот инструментарий, с помощью которого можно получить объективные показатели финансового положения предприятия [16]. Анализируются показатели не только за определенный период, но и в динамике, что позволяет выявить проблемы на уровне тенденций и принять решения для их нейтрализации, методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий представлены на рисунке 6 [3].



**Рис. 6.** Методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий  
*Источник:* составлено автором.

Инструменты и механизмы финансовой стабилизации промышленных предприятий могут оказаться в настоящее время неэффективными для антикризисного управления, так как произошло качественное изменение в подходах к организации и ведению хозяйственной деятельности в силу цифровизации бизнес-процессов, управления, коммуникаций с госструктурами, клиен-

тами. Предприятия, которые учтут возможности цифровизации смогут осуществить качественный скачок в своем научно-техническом и технологическом, финансово-экономическом развитии, а для других появятся барьеры для развития, и они могут оказаться в ситуации неплатежеспособности и уйти с рынка как несостоятельные субъекты хозяйственных отношений [19].

Волков В.В. на основе анализа различных подходов к пониманию экономической устойчивости дает авторское определение экономической устойчивости как «способности внутренней системы промышленного предприятия обеспечивать целевые значения показателей операционной деятельности, финансового состояния, социальной политики, а также эффективности GR-менеджмента, характеризующих устойчивое функционирование подсистем субъекта, при эффективном использовании собственных ресурсов с сохранением возрастающей доходности предприятия под воздействием неопределенных угроз внешней среды». Российская экономическая наука в устойчивости прежде всего рассматривает финансовую стабильность, обращают внимание на постоянстве положения на рынке своей деятельности. Положение равновесной экономической устойчивости возможно при снижении нецелевых издержек и потерь, формирование резервного портфеля, исследователи обращают внимание на механизм управления, при этом неясными остаются сроки и перспективы предприятия оставаться сбалансированно устойчивым. Ведущая роль отводится факторам финансовой деятельности и ее подсистем, а также доминирующей организационно-управленческой роли руководителей противостоять флуктуациям внешней и внутренней среды посредством адаптации и выборов способов и инструментов регулирования стабилизации хозяйствующего субъекта [13].

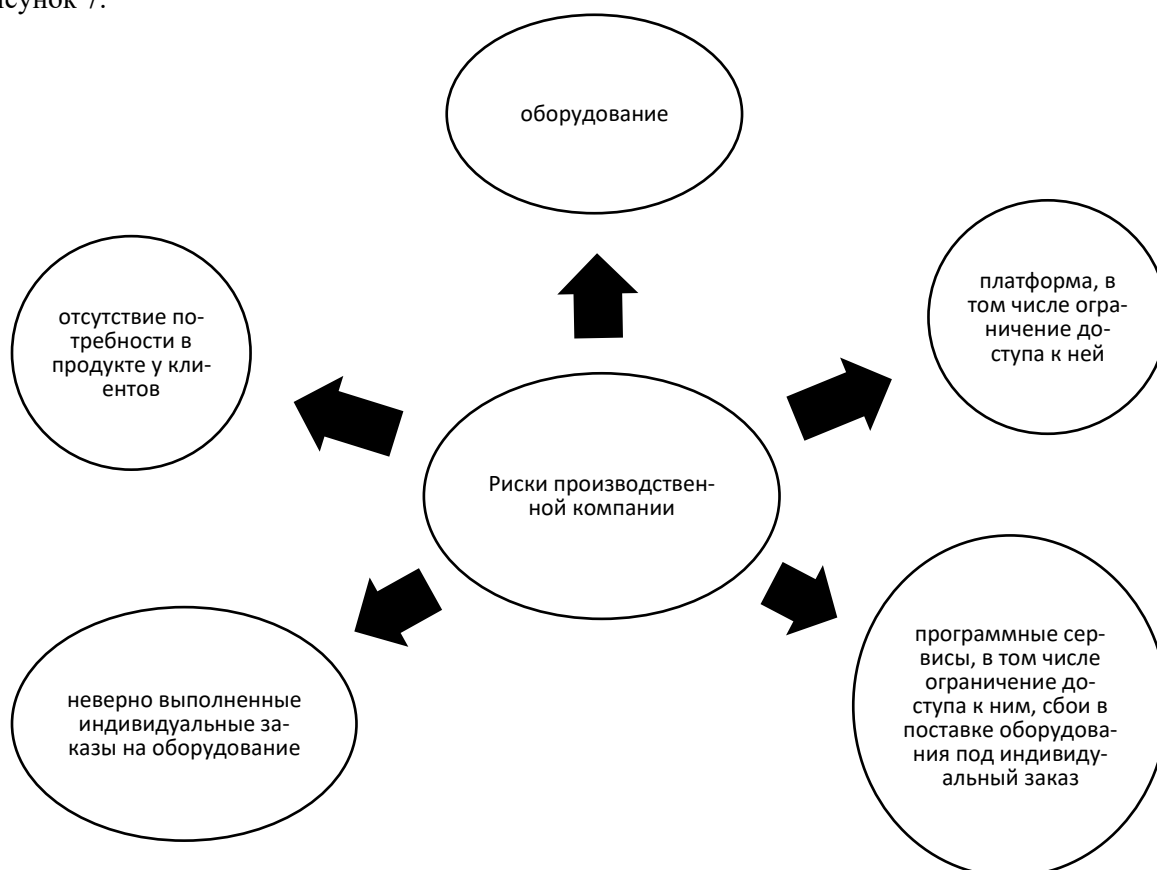


**Рис. 7.** Роли участников сетевого взаимодействия сценарий «Сервис, основанный на ценности» (Value-Based Service, VBS)

*Источник:* составлено автором.

При этом разработчики указывают на косвенные эффекты сетевого предприятия. Финансовая устойчивость декларируется посредством интересов акторов взаимодействия. Для каждого участника определены возможные специфические риски, без учета которых трудно прогнозировать стабильность проекта, например для производственной компании сетевого предприятия риски представлены на рисунке 8 [14].

Цифровизация производственных и бизнес-процессов сетевых предприятий, как элемент технологического уклада индустрии 4.0, вносит в механизм стабилизации свои коррективы, не всегда означающие, что цифровизация – это гарантия успеха на рынке. В этом случае меняется структура учета рисков, основные виды издержек в сетевом предприятии, когда платежи заменяются на внутренние издержки. Функционально-стоимостный анализ и метод чистой приведенной стоимости (NPV) позволяют принять решение по выбору прикладного сценария цифровизации с предоставлением всем потенциальным участникам сетевого предприятия полной информации о возможных доходах, затратах, рисках, цепочкой создания стоимости продукта. Исследователи предлагают для формализации рассмотреть сценарий «Сервис, основанный на ценности» (Value-Based Service, VBS) согласно ролям участников сетевого взаимодействия, смотри рисунок 7.



**Рис. 8.** Риски производственной компании сетевого предприятия

*Источник:* составлено автором

### 3. Динамика процедур банкротства и наблюдения за промышленными предприятиями в 2015-2023 гг.

Анализ представленных данных позволяет увидеть различные тенденции в динамике процедур банкротства и введения наблюдения за промышленными предприятиями за период с 2015 по 2023 годы. Количество процедур о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства демонстрирует общий спад с 13044 случаев в 2015 году до 7400 в 2023 году, что может свидетельствовать о положительном влиянии мер по финансовой стабилизации и улучшении управленческих практик на финансовое состояние предприятий (рисунок 9).

В то же время, количество случаев введения наблюдения имеет более сложную динамику. После роста с 2015 по 2018 годы, число таких случаев заметно сократилось в 2019 году, затем упало в 2020 году (возможно, благодаря мерам поддержки в условиях кризиса), после чего наблюдался временный рост в 2021 году. Однако с 2022 по 2023 год снова видно уменьшение числа процедур наблюдения, что может указывать на укрепление экономической стабильности предприятий после адаптации к условиям кризиса.





**Рис. 9.** Динамика процедур банкротства и наблюдения за промышленными предприятиями в 2015-2023 гг.

*Источник:* Статистический бюллетень Федресурса по банкротству на 31 декабря 2023 года.

Общая тенденция указывает на эффективность реализуемых мер по финансовой стабилизации и управлению кризисными ситуациями, хотя колебания в числе случаев введения наблюдения требуют более глубокого анализа для выявления причин и определения возможности их регулирования в будущем.

Финансовое состояние промышленных предприятий как неустойчивое, определяют по данным Росстата и в динамике за несколько лет исследователи из Санкт-Петербургского экономического университета. Финансовое состояние предприятий обрабатывающей промышленности как катастрофическое определено по финансово-экономическим показателям, так, по их подсчетам, за период 2008-2016 года суммарная задолженность предприятий увеличилась в 3,2 раза при росте выручки в 2,8 раза.

Финансовая устойчивость и эффективность деятельности предприятий определяется такой характеристикой, как соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Нарушение финансовой дисциплины и договорных обязательств, уровень задолженности – это риски не столько для роста, но и для осуществления текущей деятельности. Рост дебиторской задолженности и снижение спроса на конечную продукцию влияют на целый ряд показателей: рентабельность продаж, активов, собственного капитала [17].

Социологический опрос российских предприятий, проведенный ИНП РАН в 2023 году, показывает устойчивый тренд на снижение уровня неопределенности и восстановление позитивных ожиданий в условиях системных санкций. Барьеры сдерживания на стабилизацию промышленных предприятий называются разные, среди них, сдерживание роста цен на электроэнергию и транспорт – 54%, бюрократические нагрузки, налоги – 46%. При падении спроса на продукцию предприятий предлагается нивелировать сложившуюся тенденцию компенсировать через госзакупки – 44%, а также оказывать финансовую поддержку по импортозамещению – 39% респондентов. Эти показатели подтверждаются и данными о желательности проведения активной государственной политики в российской экономике и усиления вмешательства государства через систему косвенных методов поддержки высказалось 44,4% опрошенных, при этом в десятилетней динамике доля активных «государственников» медленно, но снижается [11].

Управление рисками на промышленных предприятиях представляет собой ключевой элемент стратегического планирования, направленный на минимизацию потенциальных угроз и сохранение стабильности операций. Эффективное управление рисками включает идентификацию, анализ, оценку и разработку стратегий для контроля рисков, что позволяет предприятию снижать

вероятность возникновения нежелательных событий и минимизировать их влияние на производство.

Применение комплексного подхода к управлению рисками не только способствует защите активов и ресурсов предприятия, но и обеспечивает его устойчивость и адаптивность к изменяющимся внешним и внутренним условиям. Разработка и реализация эффективных стратегий управления рисками являются основой для достижения долгосрочных целей и обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.

### **Заключение**

Из рассмотренных механизмов и стратегий управления финансовой стабилизацией промышленных предприятий можно сделать следующие выводы:

- Для обеспечения финансовой стабильности необходимо применять комплексный подход, включающий в себя не только управление оборотным капиталом и инвестиционные стратегии, но и финансовое планирование, риск-менеджмент и сотрудничество с финансовыми институтами.
- Для достижения финансовой стабильности необходимо применять широкий спектр механизмов и стратегий, охватывающих все аспекты финансовой деятельности предприятия.
- Предприятия должны быть готовы быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, перестраивая свои финансовые стратегии и механизмы управления.
- Эффективный мониторинг финансовых показателей и их анализ позволяют выявлять проблемы заблаговременно и принимать обоснованные решения для их решения.
- Разнообразие источников финансирования и инвестиционных портфелей помогает снизить риски и обеспечить более устойчивое финансовое положение предприятия.
- Взаимодействие с финансовыми институтами и другими партнерами может обеспечить доступ к дополнительным ресурсам, экспертизе и инновационным решениям.
- Предприятия должны иметь четкую стратегию управления рисками, включая их оценку, мониторинг и меры по их смягчению или предотвращению.
- В целом, успешное управление финансовой стабилизацией требует не только навыков и знаний в области финансов, но и гибкости, инновационного мышления и способности к адаптации к изменяющимся условиям рынка и бизнеса [3-10].

Механизмы финансовой стабилизации промышленных предприятий направлены на достижение и поддержание финансовой устойчивости, обеспечивая предприятия необходимыми финансовыми ресурсами для эффективного производства и реализации продукции. Основная цель этих механизмов заключается в создании условий для устойчивого роста прибыли, платежеспособности, кредитоспособности и ликвидности. Это достигается через разнообразные организационно-финансовые меры, включая слияние компаний и реинжиниринг финансовых потоков. Типология принимаемых мер может основываться на критериях, таких как характер финансовой деятельности, источник финансирования и момент принятия антикризисных мер.

Процесс стабилизации подразумевает упрочение финансового состояния предприятий и поддержание его в устойчивом состоянии, что важно для преодоления нестабильности, вызванной внешними и внутренними факторами, и для снижения риска банкротства.

Анализ динамики банкротств предприятий отражает эффективность механизмов финансовой стабилизации, показывая тенденцию к снижению количества банкротств с 2015 по 2023 год. Это может быть связано как с улучшением общей экономической ситуации, так и с внедрением более строгих финансовых регуляций и эффективным кризисным управлением. Особенно заметное падение числа банкротств в период с 2019 по 2020 год может указывать на влияние государственных мер поддержки в ответ на кризисные явления, включая пандемию COVID-19.

Таким образом, анализ подтверждает, что применяемые механизмы и стратегии управления способствуют повышению устойчивости и развитию промышленных предприятий в условиях меняющейся экономической среды.

## Литература

1. Добровинский А.П. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 240 с.
2. Жмаева И.В., Еникеева С.А. Использование стохастических методов имитационного моделирования в прогнозировании финансовой устойчивости и в антикризисном управлении // Научный аспект. – 2023. – Т. 3, № 5. – С. 352-359.
3. Зверева, Е.В. Использование методов экономического анализа в системе аналитических процедур проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 87-4. – С. 57-60.
4. Зоидов К.Х. Эволюционно-институциональный подход при исследовании и измерениях неравновесных процессов эволюции социально-экономических систем / К.Х. Зоидов. – 3-е изд., исп. и доп. / Под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова. – М.: ИПР РАН, 2023. – 517 с.
5. Зоидов К.Х., Пономарева С.В., Мерзлякова Н.А. Внутрифирменное планирование и оценка инвестиционного имущества промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 144 с.
6. Зоидов К.Х., Пономарева С.В., Серебрянский Д.И. Моделирование развития и автоматизации управленческих бизнес-процессов промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 131 с.
7. Зоидов К.Х., Пономарева С.В., Серебрянский Д.И. Стратегическое планирование и перспективы применения искусственного интеллекта в высокотехнологичных промышленных предприятиях Российской Федерации / Под ред. к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 115 с.
8. Зоидов К.Х., Скорик Н.Г., Зименкова Е.Н. Информационный подход к моделированию оценки эффективности управления экономической безопасностью промышленных предприятий Российской Федерации / Под ред. к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – М.: ИПР РАН, 2019. – 122 с.
9. Коновалова, Д. О. Повышение финансовой устойчивости предприятий как направление антикризисного регулирования: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Коновалова Дарья Олеговна. – Москва, 2015. – 22 с.
10. Костин А.Н. Финансовая устойчивость предприятия как условие успешного антикризисного управления / А. Н. Костин, Н. И. Яшина // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 8(145). – С. 1172-1174.
11. Крутиков В.К., Алексеева Е.В., Дорожкина Т.В., Якунина М.В., Аракелян С.А. Антикризисное управление. Учебно-методическое пособие. Калуга: Изд-во: «Эйдос» (ИП Стрельцов И.А.), 2016. - 225 с.
12. Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Лавриненко П.А., Ибрагимов Ш.Ш., Зайцева А.А. Российские предприятия весной 2023 г.: преодоление санкционного кризиса и усиление инвестиционной активности // Проблемы прогнозирования. – 2024. – No 1. – С.217-231.
13. Совершенствование управления устойчивым развитием промышленного предприятия на основе комплексной оценки его деятельности: дис. ... к.э.н.: 5.2.3. / Волков Вадим Витальевич; (Место защиты: ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)». - Челябинск, 2023. - 183 с.
14. Тельнов Ю.Ф., Казаков В.А., Брызгалов А.А., Федоров И.Г. Методы и модели обоснования прикладных сценариев цифровизации производственных и бизнес-процессов сетевых предприятий // Бизнес-информатика. 2023. Т. 17. № 4. С. 73–93.
15. Типология антикризисных мер, направленных на обеспечение финансовой устойчивости промышленного предприятия / А.К. Лобова, А.Г. Коряков, К. В. Балдин [и др.] // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 356-360.
16. Финансовый анализ: учебное пособие / НС. Пионткевич, Е.Г. Шатковская, Ю.А. Долгих и др.; под общ. ред. Н. С. Пионткевич; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 190 с.
17. Черненко В.А. Финансовое состояние российских предприятий в новых экономических реалиях / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 5(123). – С. 81-87. – DOI 10.24158/tipor.2018.5.16.
18. Щепакин М., Губин В., Хандамова Э. Антикризисный компонент как инструмент маркетинговой адаптации предприятия в условиях априорной нестабильности // Креативная экономика. – 2019. –

№ 6. – С. 1133-1152.

19. Butrova E.V. (2021) *Osobennosti antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem v usloviyakh tsifrovizatsii* [Features of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of digitalization]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 11. (3). – 579-590.

20. Shchepakina M.B., Khandamova E.F., Gubin V.A. *Marketingovoe upravlenie nestabilnym predpriyatiem pri realizatsii modernizatsionnykh preobrazovaniy* [Marketing management of unstable enterprise in the implementation of modernization transformations]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 2020. 10. (1). – 11-36.

21. Zoidov K.Kh. *Modeling of Crisis Cyclic Dynamics of the Evolution of Socio-Economic Systems of the Countries of the European Part of the CIS. Part I* // *Today and tomorrow of the Russian economy*. – 2018. – № 89-90. – Pp. 13-38.

22. Zoidov K.Kh. *Modeling of Crisis Cyclic Dynamics of the Evolution of Socio-Economic Systems of the Countries of the European Part of the CIS. Part II* // *Scientific review. Series 1: Economics and Law*. – 2018. – № 5. – Pp. 94-115.

### References

1. Dobrovinsky A.P. *Anti-crisis management of an organization: a textbook* / National Research Tomsk Polytechnic University. Tomsk: Publishing House of Tomsk Polytechnic University, 2013. 240 p.

2. Zhmaeva I.V., Enikeeva S.A. *The use of stochastic simulation methods in forecasting financial stability and in crisis management* // *Scientific aspect*. – 2023. – Vol. 3, No. 5. – pp. 352-359.

3. Zvereva, E.V. *The use of economic analysis methods in the system of analytical procedures for analyzing the financial and economic activities of an enterprise* // *Trends in the development of science and education*. – 2022. – No. 87-4. – pp. 57-60.

4. Zoidov K.Kh. *An evolutionary-institutional approach to the study and measurement of non-equilibrium processes of the evolution of socio-economic systems* / K.Kh. Zoidov. – 3rd edition, corrected and expanded / Edited by Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences V.A. Tsvetkov. – M.: MEI RAS, 2023. – 517 p.

5. Zoidov K.Kh., Ponomareva S.V., Merzlyakova N.A. *Intra-company planning and assessment of investment property of industrial enterprises of the Russian Federation* / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov – M.: MEI RAS, 2019. – 144 p.

6. Zoidov K.Kh., Ponomareva S.V., Serebryansky D.I. *Modeling of development and automation of managerial business processes of industrial enterprises of the Russian Federation* / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov – M.: MEI RAS, 2019. – 131 p.

7. Zoidov K.Kh., Ponomareva S.V., Serebryansky D.I. *Strategic planning and prospects for the use of artificial intelligence in high-tech industrial enterprises of the Russian Federation* / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov – M.: MEI RAS, 2019. – 115 p.

8. Zoidov K.Kh., Skorik N.G., Zimenkova E.N. *Information approach to modeling the assessment of the effectiveness of economic security management of industrial enterprises of the Russian Federation* / Under the editorship of PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor K.Kh. Zoidov – M.: MEI RAS, 2019. – 122 p.

9. Konovalova, D. O. *Improving the financial stability of enterprises as a direction of anti-crisis regulation: specialty 08.00.10 "Finance, money circulation and credit": abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences* / Konovalova Darya Olegovna. – Moscow, 2015. – 22 p.

10. Kostin A.N. *Financial stability of an enterprise as a condition for successful anti-crisis management* / A. N. Kostin, N. I. Yashina // *Economics and entrepreneurship*. – 2022. – № 8(145). – Pp. 1172-1174.

11. Krutikov V.K., Alekseeva E.V., Dorozhkina T.V., Yakunina M.V., Arakelyan S.A. *Anti-crisis management. Educational and methodical manual*. Kaluga: Publishing house: "Eidos" (IP Streltsov I.A.), 2016. – 225 p.

12. Kvalin D.B., Zinchenko Yu.V., Lavrinenko P.A., Ibragimov Sh.Sh., Zaitseva A.A. *Russian enterprises in the spring of 2023: overcoming the sanctions crisis and strengthening investment activity* // *Problems of forecasting*. – 2024. – No. 1. – pp.217-231.

13. *Improving the management of sustainable development of an industrial enterprise based on a comprehensive assessment of its activities: Dissertation... Ph.D. in Economics: 5.2.3. / Volkov Vadim Vitalievich; (Place of protection: Federal State Educational Institution of Higher Education "South Ural State University (National Research University)". - Chelyabinsk, 2023. - 183 p.*

14. Telnov Yu.F., Kazakov V.A., Bryzgalov A.A., Fedorov I.G. *Methods and models of substantiation of applied scenarios of digitalization of production and business processes of network enterprises* // *Business*

*informatics*. 2023. Vol. 17. No. 4. pp. 73-93.

15. Typology of anti-crisis measures aimed at ensuring the financial stability of an industrial enterprise / A.K. Lobova, A.G. Koryakov, K. V. Baldin [et al.] // *Innovations and investments*. – 2023. – No. 3. – pp. 356-360.

16. *Financial analysis: textbook* / N.S. Piontkevich, E.G. Shatkovskaya, Yu.A. Dolgikh, etc.; under the general editorship of N. S. Piontkevich; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural State University of Economics. Yekaterinburg: Ural Publishing House. unita, 2022. – 190 p.

17. Chernenko V.A. Financial condition of Russian enterprises in new economic realities / V. A. Chernenko, N. Y. Shvedova // *Theory and practice of social development*. – 2018. – № 5(123). – Pp. 81-87. – DOI 10.24158/tipor.2018.5.16.

18. Shchepakina M., Gubin V., Khandamova E. Anti-crisis component as a tool for marketing adaptation of an enterprise in conditions of a priori instability // *Creative Economy*. – 2019. – № 6. – С. 1133-1152.

19. Butrova E.V. (2021) *Osobennosti antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem v usloviyakh tsifrovizatsii* [Features of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of digitalization]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 11. (3). – 579-590.

20. Shchepakina M.B., Khandamova E.F., Gubin V.A. Marketingovoe upravlenie nestabilnym predpriyatiem-pri realizatsii modernizatsionnyh preobrazovaniy [Marketing management of unstable enterprise in the implementation of modernization transformations]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 2020. 10. (1). – 11-36.

21. Zoidov K.Kh. Modeling of Crisis Cyclic Dynamics of the Evolution of Socio-Economic Systems of the Countries of the European Part of the CIS. Part I // *Today and tomorrow of the Russian economy*. – 2018. – № 89-90. – Pp. 13-38.

22. Zoidov K.Kh. Modeling of Crisis Cyclic Dynamics of the Evolution of Socio-Economic Systems of the Countries of the European Part of the CIS. Part II // *Scientific review. Series I: Economics and Law*. – 2018. – № 5. – Pp. 94-115.