

УДК 334.01: 338.242.2: 334.716
DOI 10.14258/epb202613

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ И ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

А. Н. Ряховская^{1,2}, О. В. Кожевина^{1,2,3}

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

² Торгово-промышленная палата Российской Федерации (Москва, Россия)

³ Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (Москва, Россия)

Цель исследования сосредоточена на обобщении концептуальных вопросов изменения методологических и методических подходов антикризисного управления субъектами экономики, в том числе в технологическом и промышленном предпринимательстве. Актуальность исследования обусловлена новыми вызовами и влиянием комплекса рисков на устойчивость развития российских предприятий. Объектом изучения являются инструменты антикризисного реагирования в технологических и промышленных российских компаниях. Как показало исследование, внедрение адаптированного механизма антикризисного управления на корпоративном уровне направлено на оперативное и стратегическое принятие решений с учетом разных форм проявления и глубины кризисной ситуации. Обоснованы общие и специальные методы в адаптированном механизме антикризисного управления в промышленности и технологическом предпринимательстве. Представлена практика передовых российских компаний по внедрению цифровых платформенных решений в мониторинг потенциально опасных ситуаций в производственных, технологических, финансовых и логистических процессах. Обобщена регуляторная и методическая база, направленная на реализацию стратегических и инвестиционных программ развития российских компаний, обеспечение технологического лидерства. В рамках результатов научного исследования предложены направления конвергенции инструментов риск-менеджмента и антикризисного управления, комплекс локальных корпоративных документов стратегического и антикризисного планирования с акцентом на инвестиционные и социальные индикаторы.

Ключевые слова: антикризисное управление, риск-менеджмент, промышленные предприятия, технологическое предпринимательство, стратегия развития.

TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN TECHNOLOGICAL AND INDUSTRIAL ENTREPRENEURSHIP

A. N. Ryakhovskaya^{1,2}, O. V. Kozhevina^{1,2,3}

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

² Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation (Moscow, Russia)

³ Bauman Moscow State Technical University (Moscow, Russia)

The purpose of this study is to summarize conceptual issues related to changes in methodological and procedural approaches to crisis management in economic entities, including in the technological and industrial entrepreneurship sectors. The relevance of this study is determined by new challenges and the impact of a range of risks on the sustainable development of Russian enterprises. The object of this study is the tools of crisis response in Russian technological and industrial companies. As the study demonstrates, the implementation of an adapted crisis management mechanism at the corporate level is aimed at operational and strategic decision-making, taking into account the various manifestations and severity of a crisis. General and specific methods within an adapted crisis management mechanism in industry and technological entrepreneurship are substantiated. The practice of leading Russian companies in implementing digital platform solutions for monitoring potentially hazardous situations in production, technological, financial, and logistical processes is presented. The regulatory and methodological framework aimed at implementing strategic and investment development programs for

Russian companies and ensuring technological leadership is summarized. The research findings propose areas for converging risk and crisis management tools, as well as a set of local corporate strategic and crisis planning documents with a focus on investment and social indicators.

Keywords: crisis management, risk management, industrial enterprises, technology entrepreneurship, development strategy.

Введение. Санкционная политика, направленная на ослабление российской экономики, привела к серьезной трансформации системы антикризисного управления. В условиях ограниченного доступа к международным финансовым рынкам и технологиям Россия была вынуждена пересматривать свои внутренние антикризисные экономические стратегии и адаптироваться к новым реалиям. Активизация политики импортозамещения и развития внутреннего производства являются важным шагом в направлении минимизации зависимости от внешних влияний.

В современных условиях функционирования субъектов рыночной экономики различных уровней значение механизма антикризисного управления многократно возрастает. С позиции многих ученых и практиков, например, Л. В. Наркевич [1], Ю. А. Захватовой, Н. В. Кличковских [2], Е. В. Щербаковой [3], Е. Н. Ермолаевой, М. М. Старковой, О. В. Девяткина [4], А. В. Минакова, Э. В. Фомина, Е. Е. Швакова [5], И. Н. Санниковой, И. Н. Дубины, С. И. Межова [6] и других, это в значительной степени обусловлено технологическими инновациями и цифровизацией экономики, что, соответственно, требует адаптации объектов, инструментов, методов и механизма антикризисного управления, в целом. Вместе с тем в научных исследованиях недостаточное внимание уделяется специфике реализации антикризисных механизмов в технологических и промышленных субъектах бизнеса, в предпринимательстве. Новизна проблем антикризисного управления в условиях санкций и глобальных вызовов свидетельствует о неоднозначности взглядов ученых на инструменты антикризисного вмешательства, в том числе при реализации стратегии развития компании, митигации рисков, влиянии факторов на последующую деятельность субъектов промышленного и технологического предпринимательства.

Методы и методики проводимого исследования. Совершенствование методологии и инструментов антикризисного управления в последние несколько лет приобрело особую актуальность и научно-практическую значимость. На уровне раз-

ных субъектов экономики и институционального регулирования уделяется много внимания разработке интегрированных методик, охватывающих в комплексе несколько функциональных аспектов решения антикризисных задач. В этой связи методологический арсенал расширяется, но не имеет системного охвата, как правило, он локализует определенную проблему антикризисного управления.

Методологической базой исследования вопросов антикризисного управления технологически и промышленными субъектами предпринимательства, с нашей позиции, являются конвергенция риск- и кризис-менеджмента, системно-структурный, кросс-факторный и стратегический подходы, мониторинг финансово-экономического состояния предприятий и операционный анализ. Обозначенные методы позволяют комплексно и глубоко изучить формы проявления и уровни развития кризисных или предкризисных явлений в организациях. В промышленности акценты смещаются в бизнес-процессы и функции, а в технологическом предпринимательстве — во внешние рыночные условия, управление стейкхолдерами и ресурсами, что дополняет методологию специальными подходами и инструментами, включая анализ данных и платформенные решения.

Предпосылки пересмотра акцентов и изменения парадигмы антикризисного управления создают глобализация и динамичные процессы в обществе, необходимость разработки и реализации отраслевых и корпоративных стратегий развития в целях обеспечения долгосрочной устойчивости. В частности, в 2024 г. утверждены Методические рекомендации по разработке и утверждению стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в государственной собственности, ориентированные на повышение конкурентоспособности российских крупных промышленных предприятий¹. Положительным является сам факт возросшего внимания к разработке документов корпоративного стратегического планирования, позволяющих формализовать набор мероприятий, начиная от конкурентного и отраслевого обзора, анализа внутренней среды, выбора стратегических

¹ Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и федеральных государственных унитарных предприятий. Распоряжение Правительства РФ от 15.08.2024 № 2199-р (ред. от 23.10.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_483464/ (дата обращения: 22.12.2025).

приоритетов и целей долгосрочного развития организации до ключевых показателей и метрик в различных пролонгированных периодах реализации стратегии. В этой связи целесообразно обеспечить формирование концептуальных идей для использования экономическими субъектами комплексного инструментария по предотвращению кризисных ситуаций, обеспечению их эффективного и результативного функционирования.

Особое влияние на необходимость срочной корректировки реализуемых парадигм антикризисного управления российской экономики оказывают введенные в отношении России девятнадцать пакетов антироссийских санкций, что требует решения комплекса задач по обеспечению технологического лидерства экономики, корректировки и активизации инновационного развития всех отраслей экономики, в первую очередь, промышленности.

Важнейшим резервом повышения эффективности экономики является развитие инновационной инфраструктуры промышленности, активизация инвестиционной деятельности субъектов рыночной экономики всех уровней, поскольку именно инвестиционная деятельность является одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого экономического роста и конкурентоспособности любого бизнеса, а рыночная среда характеризуется высокой динамичностью и неопределенностью, что требует постоянного обновления производственных мощностей, технологий и инфраструктуры.

Указанные факторы требуют разработки эффективной модели реализации финансовой политики с целью обеспечения необходимого объема инвестиционных ресурсов с соответствующей оптимизацией механизмов их распределения.

Результаты и дискуссия. Влияние антироссийских санкций и минимизация негативных последствий требуют системных отраслевых решений, включающих дополнительные формы стимулирования устойчивого роста экономики, повышения доли инвестиционных вложений, расширения социальных инвестиций и содействия финансирования ESG-проектов [7]. В 2024–2025 гг. увеличилось количество выходов на IPO российских технологических компаний, в том числе с размещением зеленых облигаций.

В России среди крупных зеленых облигаций в 2024 г. следует отметить выпуски ОАО «РЖД» на 100 млрд рублей, Правительства Москвы — на 70 млрд рублей, ВЭБ. РФ — более 30 млрд рублей. По данным Ведомости, объем выпуска ESG-

облигаций в России на начало 2025 г. составил 53 млрд рублей. Снижение выпусков за последние три года обусловлено высокой стоимостью их сопровождения².

Особое значение при этом имеет инвестирование в экономику знаний с целью стимулирования устойчивого экономического роста, необходимо увеличение удельного веса инвестиций до 25%. В Российской Федерации в настоящее время этот показатель составляет порядка 18%. Чрезвычайная значимость решения указанной проблемы обусловлена тем, что техническая и технологическая оснащенность большинства российских предприятий устарела в значительной степени; четверть российского парка эксплуатируется со значительным превышением сроков амортизации, который в России является одним из самых длительных в мире. Именно это обстоятельство является причиной низкой производительности труда.

Перед принятием решения о начале активной инвестиционной деятельности необходимо учесть ряд важных макроэкономических факторов, оказывающих значительное влияние на динамику финансовых рынков и поведение инвесторов:

- состояние экономической среды, которая в условиях глобальной экономики с растущими процентными ставками и инфляцией продолжает демонстрировать устойчивость;
- уровень конкуренции и конкурентоспособности субъекта экономики;
- государственную политику, усиливающую риски, связанные с регулированием и политикой в области налогообложения.

Активизация инвестиционной деятельности неизбежно ставит перед руководством субъектов рыночной экономики различных уровней серьезные задачи по совершенствованию методов управления своими финансовыми ресурсами. Грамотная финансовая политика способствует росту производительности, обеспечению устойчивых темпов развития и достижению стратегических целей. Основными направлениями улучшения финансовой политики в рамках реализации агрессивной инвестиционной стратегии являются отбор приоритетных проектов; использование методов диверсификации и хеджирования рисков; управление структурой капитала компании.

В настоящее время для решения указанной задачи приоритетом является активизация инвестиционной деятельности — субъектам российской экономики необходимо решение комплекса вопросов формирования и реализации финансовой по-

² Зеленые облигации в России: перспективный инструмент финансирования технологической трансформации бизнеса. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/10/zelenie-obligatsii-v-rossii-perspektivnii-instrument-finansirovaniya-tehnologicheskoi-transformatsii-biznesa (дата обращения: 22.12.2025).

литики, выявления влияния инвестиций на их экономические результаты деятельности бизнеса, его устойчивость к рискам и эффективность. В случае необходимости привлечения заемных источников финансирования целесообразно определить баланс между собственными и заемными источниками. Важным представляется определить уровень прибыльности инвестиционных проектов, период их окупаемости, индекс рентабельности, наличие и величину финансовых средств с учетом влияния факторов времени (дисконтирования), рыночных, маркетинговых и логистических аспектов. Адаптированными под факторы решения являются скорректированные на них NPV (чистый дисконтированный доход). На уровне компаний утверждаются внутренние (локальные) документы, включающие методики расчета финансовых моделей проектов, например, Положение об организации и процедурах проведения финансово-экономического анализа, Положение об оценке эффективности сотрудников организации, Политика в области управления рисками и внутреннего контроля, Регламент по отбору и управлению инвестиционными проектами, Порядок формирования и расчета финансовой модели мегапроектов, План антикризисных мероприятий, Положение о стратегическом планировании и иные. В публичных компаниях создаются комитеты советов директоров в сфере стратегического, устойчивого и технологического развития. В частности, подобные комитеты в советах директоров созданы в российских компаниях: ПАО «Роснефть», ПАО «Русал», ПАО «НЛМК» (Группа НЛМК), ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Норникель», АО «ФПК» (Федеральная пассажирская компания), ПАО «Россети», АО «Зеленоградский инновационно-технологический центр», ПАО «ВымпелКом» и т. д.

В последние годы в России, как и во всем мире, имеет место ускорение цифровой трансформации экономики и бизнеса, что требует кардинальной перенастройки институциональной, социальной и экономической систем, в том числе методов организации, производства и ведения бизнеса [8].

Положительным фактором формирования цифровой экономики является рост производительности труда с внедрением искусственного интеллекта, что для России имеет принципиально важное значение ввиду снижения численности коренного населения и продолжительности жизни. Важной задачей при этом является обеспечение безопасности, в том числе информационной, так как промышленные предприятия входят в число наиболее ата-

куемых целей (предприятия энергетического комплекса, машиностроения, нефтегазовая отрасль), что свидетельствует о том, что цифровизация производства требует соответствующей защиты, повышения уровня квалификации специалистов в данной области. Для обеспечения киберустойчивости субъектам экономики необходимо перейти к проактивной модели защиты и принимать решения на опережение.

С целью обеспечения и защиты прав граждан в цифровом пространстве 2.0 необходима разработка и утверждение на уровне государства единого основополагающего документа в цифровом пространстве, с повышением ответственности работодателей, владельцев и операторов цифровых технологий и платформ с соответствующим снижением рисков прав и свобод граждан России.

При изменении инструментов антикризисного управления в условиях глобальных преобразований многих сфер жизнедеятельности важно учитывать риски и вызовы, а также их влияние на различные виды бизнеса. Следует иметь в виду, что риски — это не только негативные последствия, но и открытие новых возможностей для ведения бизнеса, особенно связанные с реализацией инноваций, обусловленных четвертой промышленной революцией. Обозначенные риски наиболее выражены в технологическом и промышленном предпринимательстве.

Цифровая трансформация бизнеса и в целом бизнес-среды рассматривается существенным фактором, который принимается во внимание при разработке антикризисных решений. В частности, распространение технологий искусственного интеллекта и анализа данных для мониторинга рисков, выявления потенциально опасных ситуаций для производства, общества и сотрудников промышленных предприятий. Многими промышленными предприятиями используются программные решения российских разработчиков, интегрированные в производственную информационную архитектуру, например, следующие: 1) комплексное решение по оценке и управлению производственными рисками на предприятии, разработанное ООО «Профинжиниринг»³; 2) комплексные цифровые продукты для управления тяжелой промышленностью, выполненные группой компаний «Цифра», включая ПО «Цифра-Диспетчер» — комплекс ИТ-продуктов для оперативного контроля эффективности промышленного предприятия⁴; 3) платформенные решения по кибербезопасности в промышленности, цифровой оптимизации логистики

³ Оценка профессиональных рисков. ООО «Профинжиниринг». URL: <https://profinzhiniring.ru/> (дата обращения: 23.12.2025).

⁴ Повышаем эффективность дискретных производств с помощью цифровой системы URL: <https://www.zyfra.com/product/dispatcher/> (дата обращения: 23.12.2025).

и повышения безопасности производственных процессов, предлагаемые компанией K2TECH⁵.

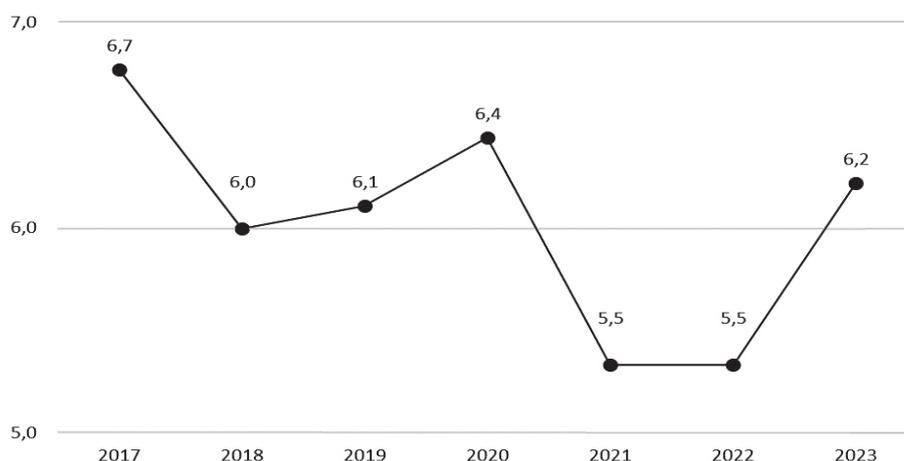
По нашему мнению, цифровизация способствует повышению эффективности и качества антикризисного управления субъектами экономики, особенно это касается корпоративного антикризисного управления [9]. В 2024 г. Федеральной налоговой службой России разработан и внедрен новый проект автоматизации проверок по банкротству⁶. Программа направлена на выявление фактов преднамеренного банкротства и автоматическую подготовку заключений в программное обеспечение «БУСТ» («Банкротные уголовные составы»). В систему «БУСТ» входит 50 еженедельно обновляемых цифровых маркеров для оперативного анализа признаков банкротства и убыточной деятельности: платежеспособность, отчуждение имущества на нерыночных условиях, перевод сотрудников, вывод активов, деятельность через посредников и иные действия. Глубина анализа проекта составляет 10 лет, так как существуют «креативные схемы», когда предприятие ведет убыточную деятельность из года в год. В программу включено 37 видов объективно измеримых связей, в том числе товарно-контрактные, связи по налоговым вычетам НДС, родственные, связи по отчуждению активов. Заключение аналитической системы «БУСТ» включает такие разделы, как анализ налоговой и бухгалтерской отчетности, сведения об оспоримых сделках, визуализация аффилированности и связей с контролирующими лицами, движение денежных средств с индикатором риска контрагент-

та, динамика финансовых коэффициентов и дата объективного банкротства, вывод о преднамеренном банкротстве.

В рамках решения комплекса задач ключевую роль играет величина денежных запасов для обеспечения непрерывности производственного процесса и выполнения контрактных обязательств. Свободные средства позволяют оперативно реагировать на возникающие потребности рынка и реализовывать краткосрочные инвестиционные проекты. Источником пополнения денежных остатков служат операционная деятельность, привлечение дополнительного капитала, продажа неиспользуемых активов, получение кредитов [10].

Внешнее финансирование расширяет границы реализации крупных проектов, невозможных к осуществлению исключительно за счет внутренних ресурсов. Способность привлечь внешние средства определяется репутацией компании среди инвесторов, кредитной историей, уровнем задолженности и качеством менеджмента. Наиболее распространенными формами привлечения внешнего капитала являются банковские кредиты, выпуск корпоративных облигаций, акции, лизинг оборудования и партнерства с венчурными фондами.

Комплекс мер стимулирования и реализации инновационной деятельности, применяемых в российской экономике, весьма обширен, но эффективность их незначительна и не приводит к желаемым результатам со снижением удельного веса инновационной продукции в общем объеме ее реализации (рис.).



Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в промышленности России⁷. Источник: составлено авторами по данным ФСГС.

⁵ Цифровая помощь производству. Официальный сайт компании K2TECH. URL: <https://k2.tech/solution/digital-manufacturing-solutions/> (дата обращения: 23.12.2025).

⁶ ФНС разработала новый проект автоматизации проверок по банкротству. URL: <https://bujet.ru/article/481676.php> (дата обращения: 23.12.2025).

⁷ Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 23.12.2025).

Согласно исследованию НИУ ВШЭ, постепенно повышается технологическая оснащенность экономики. На начало 2024 г. в России разработано порядка 3 тыс. инновационных производственных технологий (рост на 5% по сравнению с началом 2023 г. и увеличение на 40% с 2020 г.). С 2020 г. количество инновационных технологических разработок, которые применяются различными российскими предприятиями и организациями, возросло на 15% и на начало 2024 г. составило 277 тыс. передовых решений⁸.

Особое влияние на эффективность и результативность инновационной деятельности субъектов экономики оказывает техническое состояние их основных производственных фондов, которое в России, как уже отмечалось, характеризуется многократной изношенностью. Указанные параметры обуславливают низкую величину ключевых показателей эффективности инновационной активности частного сектора экономики, которые обеспечили России в 2025 г. лишь 59-е место в глобальном рейтинге инноваций⁹. При этом указанная величина оценивается по 80 показателям, в том числе уровень образования, расходы по НИОКР, изобретения, патенты.

Заключение и выводы. Особое значение в активизации финансовой политики государства и субъектов рыночной экономики различных уровней в современных условиях имеет серьезная трансформация международных отношений с введением экономических санкций в отношении России. Необходима разработка и применение широкого комплекса мер по стимулированию инновационной деятельности, в том числе создание новых инновационных технологий, реализация соответствующих мер и маркетинговых решений, а также активизация их внедрения в профессиональную деятельность.

При разработке комплекса мер по стабилизации российской экономики, обеспечения ее эффективного и результативного функционирования необходимо учитывать, что в настоящее время темпы ее роста снижаются, при корректировке макроэкономических прогнозов целесообразно их максимально аргументированное обоснование.

Существенный акцент при анализе эффективности антикризисных мер на институциональном уровне необходимо делать на динамику валово-

го внутреннего продукта (ВВП), величина которого изменяется с ростом затрат на социальную поддержку. Следует отметить важность Фонда национального благосостояния, который в настоящее время является важным инструментом поддержки экономического развития. Промышленные и технологические компании пересмотрели стратегии поддержки своих клиентов из-за изменения внешних условий, что привело к смещению фокуса с краткосрочной поддержки на долгосрочное партнерство и комплексные решения. Вместо традиционного подхода компании теперь активно инвестируют в разработку новых продуктов и услуг, а также развивают клиентскую базу, чтобы удерживать ее в условиях конкуренции и нестабильности.

Кроме того, особое внимание при этом наряду с необходимостью увеличения инвестиционной составляющей в образовательную сферу России, должно уделяться подготовке инженерных кадров. Поддержка инженерных команд — приоритет в работе с кадрами. Такие команды становятся ключевым звеном в разработке и внедрении отечественных передовых технологий, включая уникальные цифровые. Объединения талантливой молодежи образуются на базе университетов, колледжей, технопарков, научных организаций и промышленных предприятий. Инженерные команды поддерживаются через конкурсные программы и гранты, образовательные интенсивы, обеспечивается доступ к лабораторной и испытательной инфраструктуре, в том числе в рамках опорных центров практического обучения и наставничества [11]. По нашему мнению, необходимо также уделить пристальное внимание повышению финансовой грамотности разных лиц, студентов вузов и колледжей, наиболее рискованных групп населения. В 2024 г. актуализирована стратегия повышения финансовой грамотности, фактически утверждена новая стратегия, направленная на формирование финансовой культуры населения Российской Федерации до 2030 г.

Таким образом, комплексные меры даже при влиянии многих негативных факторов способствуют существенному изменению социально-экономических основ общества, формированию новой технико-экономической парадигмы развития бизнеса и российского предпринимательства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Narkevich L. V. Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures // Sustainable Development and Engineering Economics (SDEE). 2022. № 1. Pp. 8–26.

⁸ Наука. Технологии. Инновации. Краткий статистический ежегодник / под ред. Л. М. Гохберга. М., 2025. 105 с.

⁹ Россия в мировых рейтингах инновационного развития. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/08/28/rossiya-v-mirovih-reitingah-innovatsionnogo-razvitiya (дата обращения: 23.12.2025).

2. Захватова Ю. А., Кличковских Н. В. Управление рисками в системе антикризисного управления // Вестник науки. 2025. Т. 3. № 4 (85). С. 78–83.
3. Щербакова Е. В. Методы и инструменты антикризисного управления экономическим потенциалом в системе управления регионом // Вестник Института экономических исследований. 2018. № 4 (12). С. 133–140.
4. Ермолаева Е. Н., Старкова М. М., Девяткин О. В. Триада устойчивого развития и стоимостно-ориентированное управление как основные инструменты антикризисного управления экономикой промышленного предприятия // Аудитор. 2024. Т. 10. № 1. С. 43–50.
5. Стратегии устойчивого развития: экономические, юридические и социальные аспекты: коллективная монография / под ред. Э. В. Фомина. Чебоксары, 2025. 174 с.
6. Санникова И. Н., Дубина И. Н., Межов С. И. Формирование системы управления комплексными рисками устойчивого развития территорий: постановка и пути решения научно-исследовательской проблемы // Экономика Профессия Бизнес. 2023. № 1. С. 81–89.
7. Санникова И. Н., Семиколенова М. Н. Нефинансовая отчетность: практика формирования ESG-отчетности // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 1. С. 64–71.
8. Кожевина О. В., Салиенко Н. В., Ибраимова С. Ж. Регулирование и финансирование реализации цифровых моделей управления // Финансовый менеджмент. 2024. № 11–1. С. 319–326.
9. Ряховская А. Н. Приоритетные направления совершенствования института банкротства в целях обеспечения устойчивого развития бизнеса // Вестник Московского университета. Серия. 21. Управление (государство и общество). 2023. № 1. С. 77–92.
10. Черникова Л. И., Бокарева Е. В., Косолапов Ю. В. Финансовая устойчивость как одна из составляющих эффективности деятельности // Экономика строительства. 2024. № 12. С. 389–393.
11. Куракова Н. Г., Цветкова Л. А. Технологическое предпринимательство в региональных университетах России: факторы сдерживания и ускорения // Экономика науки. 2021. Т. 7. № 3. С. 170–187.

REFERENCES

1. Narkevich L. V. Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures. Sustainable Development and Engineering Economics (SDEE). 2022. No. 1. Pp. 8–26.
2. Zakhvatova Yu. A., Klichkovskikh N. V. Risk management in the anti-crisis management system. Science Bulletin. 2025. Vol. 3. No. 4 (85). Pp. 78–83.
3. Shcherbakova E. V. Methods and tools for anti-crisis management of economic potential in the regional management system. Bulletin of the Institute of Economic Research. 2018. No. 4 (12). Pp. 133–140.
4. Ermolaeva E. N., Starkova M. M., Devyatkin O. V. The Triad of Sustainable Development and Value-Based Management as the Main Instruments of Anti-Crisis Management of the Industrial Enterprise Economy. Auditor. 2024. Vol. 10. No. 1. Pp. 43–50.
5. Sustainable development strategies: economic, legal and social aspects: collective monograph / ed by E. V. Fomin. Cheboksary, 2025. 174 P. 7.
6. Sannikova I. N., Dubina I. N., Mezhev S. I. Formation of a management system for complex risks of sustainable development of territories: formulation and solutions of a research problem. Economics Profession Business. 2023. No. 1. Pp. 81–89.
7. Sannikova I. N., Semikolenova M. N. Non-financial reporting: the practice of forming ESG reporting. Economics Profession Business. 2024. No. 1. Pp. 64–71.
8. Kozhevina O. V., Salienko N. V., Ibraimova S. Zh. Regulation and financing of the implementation of digital management models. Financial management. 2024. No. 11–1. Pp. 319–326.
9. Ryakhovskaya A. N. Priority areas for improving the institution of bankruptcy in order to ensure sustainable business development. Bulletin of Moscow University. Series. 21. Management (state and society). 2023. No. 1. Pp. 77–92.
10. Chernikova L. I., Bokareva E. V., Kosolapov Yu. V. Financial stability as one of the components of performance efficiency. Construction Economics. 2024. No. 12. Pp. 389–393.
11. Kurakova N. G., Tsvetkova L. A. Technological entrepreneurship in regional universities of Russia: factors of restraint and acceleration. Economics of science. 2021. Vol. 7. No. 3. Pp. 170–187.

Поступила в редакцию: 26.12.2025.

Принята к печати: 03.02.2026.