

# РЕЦЕНЗИИ

## REVIEWS

### Рецензия

УДК 658.16

DOI: 10.25683/VOLBI.2024.67.988

Elena Vladimirovna Borovikova

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Crisis Management  
and Risk Management of the Institute of Public Administration  
and Management,  
Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration  
Moscow, Russian Federation  
borovikova-ev@ranepa.ru

Елена Владимировна Боровикова

д-р экон. наук, доцент,  
профессор кафедры антикризисного регулирования  
и управления рисками  
Института государственной службы и управления,  
Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации  
Москва, Российская Федерация  
borovikova-ev@ranepa.ru

### РЕЦЕНЗИЯ НА МОНОГРАФИЮ «АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ» (РУСАЙНС, 2022)

5.2.4 — Финансы

**Аннотация.** Обоснованы значение, оригинальность монографического исследования, заслуги соавторов в характеристике пред- и кризисных явлений, выводов и рекомендаций по поводу антикризисных мер и действий относительно предприятий промышленности России в контексте комплексного подхода. Кратко представлено содержание всех пяти разделов и пятнадцати глав, составляющих их. Раскрыты также научная новизна и полученные научные результаты — концепция антикризисного регулирования социально-трудовых отношений на предприятиях промышленности и в банковской сфере, модель преодоления неплатежеспособности кризисных структур, методики их

оздоровления, факторов (признаков) возникновения кризиса на микроуровне, организационно-экономического механизма кластерного противокризисного регулирования рассматриваемого процесса. Проведен сравнительный анализ монографических изданий по близкой проблематике, показаны наиболее важные выводы и предложения, отличия от рецензируемого исследования.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное регулирование, антикризисные меры, неплатежеспособность, банкротство, регулирование социально-трудовых отношений, кластерный механизм преодоления кризиса, бюджетная политика, социальная политика, воспроизводственные отношения

**Для цитирования:** Боровикова Е. В. Рецензия на монографию «Антикризисное регулирование экономики промышленности» (РУСАЙНС, 2022) // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 2(67). С. 200—204. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.67.988.

### Review

### REVIEW OF THE MONOGRAPH “ANTI-CRISIS REGULATION OF INDUSTRIAL ECONOMICS” (RUSAINS, 2022)

5.2.4 — Finance

**Abstract.** The significance and originality of the monographic research, the merits of the co-authors in characterizing pre- and crisis phenomena, conclusions and recommendations on anti-crisis measures and actions regarding Russian industrial enterprises in the context of an integrated approach are substantiated. The contents of all five sections and the fifteen chapters contained in them are briefly presented. The scientific novelty and the obtained scientific results are also disclosed - the concept of anti-crisis regulation of social and labor relations at industrial and banking enterprises, a model for overcoming the insolvency of crisis structures, methods

of their recovery, factors (signs) of the crisis at the micro level, the organizational and economic mechanism of cluster anti-crisis regulation of the process under consideration. A comparative analysis of monographic publications on similar issues is carried out, the most important conclusions and suggestions, their differences from the peer-reviewed study are shown.

**Keywords:** crisis, anti-crisis regulation, anti-crisis measures, insolvency, bankruptcy, regulation of social and labor relations, cluster mechanism for overcoming the crisis, budget policy, social policy, reproductive relations

**For citation:** Borovikova E. V. Review of the monograph “Anti-crisis regulation of industrial economics” (RUSAINS, 2022). *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2024;2(67):200—204. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.67.988.

**Актуальность темы** рецензируемой научной монографии обоснована тем, что авторы рассматривают достаточно важную для теории и практики регулирования экономики проблему, непосредственно связанную с ее антикризисным содержанием. Основное внимание при этом ими уделено социально-трудовым отношениям (далее — СТО), раз-

вивающимся на промышленных предприятиях, которые в сложившихся условиях подвержены пред- и кризисному состоянию. Их число, как утверждают авторы рецензируемой монографии, колеблется в обозначенной отрасли в разные годы от 20 до 40 %, а в банковской сфере превышает половину их общего количества [1, с. 20].

Еще более усугубляет проблему и повышает значение ее решения регулярное, начиная с февраля 2022 г., объявление России беспрецедентных по объему санкций рядом недружественных государств Запада во главе с США. Их число с тех пор составило почти 2 800, а в целом превысило 5,5 тысяч [2]. Кроме прочего, они направлены на лишение Российской Федерации возможности экспортировать и импортировать товары, услуги, включая технику, технологии, сводят до минимума общение и коммуникации.

Монография подготовлена двумя соавторами («учителем» и «учеником»), которых связывает долготелее научное творчество и у которых, кроме прочего, имеется целый ряд изданных совместных публикаций в ряде журналов из перечня ВАК и вышеступлений на научно-теоретических конференциях [3—8]. Это профессионально продемонстрировано на страницах монографии, где приводятся сведения в сноском аппарате: какие главы, параграфы, в каких статьях и журналах и когда издавались. Представляется, что с научных позиций такой подход вполне оправдан, т. к. позволил собрать воедино ранее разрозненно опубликованные работы. Это не только удобно для изучения, но и подтверждает: книга представляет собой логически завершенное самостоятельное исследование разных аспектов единой проблемы, что всегда на полном основании приветствуется научным сообществом. Вместе с тем авторство исследования не обезлично: оно в основном принадлежит Н. З. Нагдалиеву и только во введении, гл. 1.3 и разделе 5 вместе с ним участвовал И. Д. Мацкуляк.

Заметим, что по проблемам антикризисного управления и регулирования можно найти исследования разных периодов издания. В частности, финансовые аспекты антикризисного управления представлены в исследовании А. С. Большакова [9]. Отраслевой аспект антикризисных мер также может стать предметом изучения современных авторов [10]. Несмотря на то, что отрасль может быть одной из наиболее конкурентоспособных, вероятность банкротства или частичной утраты платежеспособности организаций не исключены. Организациям следует быть готовыми отразить удары финансовых и иных кризисов, смягчить неблагоприятные последствия реализовавшихся рисков.

Выявление вероятности банкротства, снижения платежеспособности или ее утраты требует специального аналитического аппарата. Не менее важны для изучения случаи преднамеренного банкротства организации, получения недобросовестной выгоды и фиктивного прекращения на этой основе всех экономических операций. Подобные исследования привлекают внимание широкого круга читателей [11; 12].

Еще одним важным аспектом исследований в данном направлении является совокупность вопросов законодательного регулирования процедур банкротства и восстановления платежеспособности. Монография коллектива авторов: А. Н. Ряховской, С. Е. Кована и др. — содержит рекомендации по внедрению стандарта по выявлению преднамеренного и фиктивного банкротства [13]. Подчеркивается необходимость разработки стандарта профессиональной этики арбитражных управляющих.

Публикации по обозначенной антикризисной проблематике дополняют совокупность монографических изданий. И хотя они не являются предметом нашего рассмотрения, следует отметить некоторые из них [14; 15], сконцентрированные на вопросах непосредственно антикризисного управления в организациях промышленного типа.

Таким образом, заинтересованный читатель может найти исследования, посвященные антикризисному регулированию и применению инструментов преодоления трудностей организаций, но каждое из них имеет какую-либо специфику и концентрирует внимание на отдельных аспек-

тах практики экономической деятельности. В этом ключе отметим рецензируемое исследование, обращающее внимание на преодоление кризиса на промышленных предприятиях, нормализации СТО и финансового планирования.

В исследовании предпринята, на наш взгляд, успешная попытка рассмотреть **теоретико-методологические и прикладные вопросы** антикризисного регулирования СТО экономики промышленности страны. Его структура в основной части содержит пять разделов, в каждом из которых размещено по три главы. Основное внимание в них уделено СТО промышленных предприятий, которые функционируют в кризисных условиях и обслуживающих их банков, требующих в связи с этим санации. Н. З. Нагдалиев выделяет вопросы реформирования кризисных связей в промышленной и банковской сферах с учетом потребностей соблюдения фискальных интересов. Им раскрывается опыт антикризисного регулирования в ряде зарубежных стран и возможности его применения с учетом особенностей российской практики хозяйствования. Особое внимание авторами уделено антикризисному регулированию деятельности промышленных предприятий на основе создания ими инновационных кластеров — партнерского объединения, в составе которого функционируют, кроме специальных институтов, ряд экономически сильных бизнес-структур и организация-банкрот, выживающая на первых порах, по сути, благодаря партнерам, работающим в рамках единого стратегического плана развития всего кластера.

**Научная новизна** монографии и **научные результаты** состоят, на наш взгляд, в разработке:

1) научного подхода, выразившегося в самой постановке проблемы регулирования СТО кризисных предприятий промышленности России, которая в отечественной научной литературе так комплексно и специально не исследовалась [1, с. 11—25];

2) концепции антикризисного регулирования СТО промышленности, как составной части регулирования экономики вообще, на всех стадиях жизненного цикла в плохо организуемых проявлениях и недостаточных сведениях о происходящих процессах; ее суть состоит в совокупности взаимозависимых и взаимовлияющих мер и действий, распространяющихся на формирование планов социально-трудового и финансово-экономического оздоровления неплатежеспособных организаций [1, с. 46—59];

3) модели преодоления неплатежеспособности организациями промышленности, что в авторской интерпретации означает такую модернизацию СТО, которая складывается в процессе их кластеризации с другими бизнес-структурами соответствующей территории [1, с. 174—178, 258—262];

4) методики противокризисной технологии оздоровления промышленной и кредитной организации (банка), которая охватывает решение десяти выделенных и обоснованных автором задач [1, с. 168—176];

5) факторов (признаков) возникновения кризиса в промышленности на микроуровне: внешних и внутренних, — а также информационных, экономических, нормативно-правовых, политических, социокультурных и технологических компонент [1, с. 72—79, 141];

6) организационно-экономических механизмов традиционного и кластерного противокризисного регулирования рассматриваемого процесса [1, с. 157, 199—214, 262—271].

*Первый раздел* «Теоретико-методологические аспекты антикризисного регулирования социально-трудовых отношений промышленности» монографии представлен тремя главами. Первая из них охватывает вопросы теории антикризисного регулирования с разных точек зрения. Отметим достаточно значимое утверждение, что «противокризисное управление»

должно быть неотъемлемой чертой государственной политики в любой период времени независимо от фазы экономического цикла [1, с. 20]. Следует предупреждать кризисы как общего государственного масштаба, так и уровня организаций, отдельных регионов. Для этого необходимо иметь в арсенале соответствующий управленческий инструментарий наблюдения и воздействия на возможные угрозы и риски. Большую роль могут сыграть методы, составляющие накопленный опыт регулирования на предкризисных стадиях развития.

Во второй главе данного раздела издания приводится достаточно детальное описание воспроизводственных процессов в условиях циклических проявлений кризиса. Н. З. Нагдалиевым отмечено, что кризисы нарушают пропорциональность воспроизводственных отношений [1, с. 30—32]. В периоды нестабильности отсутствует анализ распределения и использования средств труда, основных фондов в экономике [1, с. 33—34]. В связи с этим не возникает достаточно оснований для понимания реальной ситуации с использованием ресурсов, или т. н. в экономической теории «сил конкуренции». Подчеркнем, что достаточно мало исследований (как монографий, так и научных статей) включают вопросы влияния кризисов на процессы производства общественного продукта, использования трудовых и материальных ресурсов с позиций экономической теории.

Исследование и постановка задач в данной части исследования требуют рассмотрения причин возникновения кризисов в современных организациях, их последствий для финансового состояния и общей системы управления. Эти вопросы находят отражение в третьей главе первого раздела монографии. Здесь раскрыты принципы антикризисного регулирования социально-трудовых отношений, которые можно адаптировать к микро- и макроуровням [1, с. 40—45]. Справедливо подчеркнута также, что в период кризиса повышается уровень воздействия государства на экономику, влияние государства на многие процессы становится более очевидным. При этом, используемые методы регулирования включают прямое и косвенное воздействие на разные сферы общественной деятельности, направлены на финансовый и реальный сектора экономики. Определена предметная область социально-трудовых отношений в организациях и способы защиты интересов занятых в них граждан, их мотивации и обучения.

Во *втором разделе* «Антикризисное регулирование социально-трудовых отношений промышленных организаций и санитруемых банков» представлены прежде всего положения о сущности кризисов, их признаках, субъективных и объективных причинах возникновения. Авторами сделан акцент на проблемах утраты устойчивости промышленных организаций и банков. Приведены факторы возникновения кризисов в организации, выражено мнение о приоритетности влияния внешних и внутренних факторов на вероятность банкротства. Весьма ценной представляется оценка значимости факторов, оказывающих на промышленные предприятия непосредственное воздействие.

Во второй главе рассматриваемого раздела представлена трактовка СТО в банковской практике. Ситуация банкротства, безусловно, оказывает негативное влияние на возможности организаций обеспечивать достойный уровень содержания служащим и работникам. Если не предпринимать меры, гарантирующие защиту интересов нанимаемых работников, можно получить ситуацию высокой напряженности и высокого оттока занятых кадров, в т. ч. высококвалифицированных, потеря которых сильно скажется на перспективах развития банков. На фоне того, что банковская деятельность весьма специфична, потеря опытных специалистов и руководителей абсолютно нежела-

тельна и может привести к серьезному кадровому дефициту. Подчеркнуто такое явление, как перемещение рабочей силы между отраслями, предприятиями и внутри них.

В заключительной главе упомянутого раздела раскрыто содержание фискальных интересов государства при проведении процедур банкротства, разрешения проблем неплатежеспособности организаций. При сохранении рабочих мест достигается не только удовлетворение интересов государства, но и промышленного сектора и общества, поскольку сохраняются условия для потребления занятых, социальных гарантий со стороны работодателей. Весьма оригинальным следует считать подход к содержанию государственной антикризисной политики, при котором выделены три его ключевые характеристики [1, с. 134]. При этом одной из задач является смягчение воздействия кризисов на сферы жизнедеятельности граждан и развития экономики. Ключевые направления антикризисного регулирования деятельности промышленных организаций представлены, скорее, как меры в данном ключе [1, с. 136].

Центром изучения в *третьем разделе* «Реформирование антикризисных социально-трудовых отношений промышленности при соблюдении фискальных интересов» исследования становится реализация процедур банкротства, рассматриваемые в первой главе. Это один из наиболее сложных и значимых для практики оздоровления промышленного сектора вопросов. Невозможно не согласиться с тезисом о том, что главными причинами неплатежеспособности организаций выступает плохое качество или отсутствие отлаженной системы финансового контроля и планирования [1, с. 142]. К этим положениям добавим, что стратегически целостная экономическая политика и ресурсное обеспечение деятельности организаций также важны. Объективно раскрыты проблемы реализуемых процедур банкротства, не учитывающих многие задачи выживания организации, а не стандартной процедуры урегулирования задолженности. В ответ на недостатки сформулированы предложения об улучшении практики работы в организациях [1, с. 152].

Изучение, представленное во второй главе данной части монографии, включает анализ динамики задолженности организаций, существующих финансовых инструментов (факторинг, налоговый кредит и иные способы кредитования), позволяющих решать проблемы урегулирования долгов, более оптимального распределения вовлеченных в оборот ресурсов. Большим блоком в исследовании входит совокупность мер финансового оздоровления организаций, включая разработку плана финансового оздоровления, финансовой стратегии кризисного периода. Эти аспекты сосредоточены в третьей главе упомянутого раздела. Здесь же указывается, что выбор общей стратегии определяет перспективное развитие организации. При этом правильно подчеркивается: важно сбалансированно сочетать тактические и стратегические цели развития, объективно оценивать возможности роста.

*Четвертый раздел* «Опыт антикризисного регулирования социально-трудовых отношений в системе банковского функционирования» издания начинается с главы, которая отражает опыт зарубежных технологий антикризисного регулирования. Представлена, в частности, практика США, Аргентины, Индии, Австралии и других стран. Н. З. Нагдалиев выявил одну общую позицию о мерах в период кризиса — социальная поддержка граждан, территорий, программы развития. Однако основной целью бюджетной политики, на взгляд автора, должна стать сбалансированность региональных бюджетов, несущих нагрузку стабилизации региональных систем.

В банковской сфере, рассматриваемой во второй главе данного раздела, также реализуется антикризисная практика. В поле зрения исследователя помещены меры

и действия Азербайджана. Системная политика повышения ликвидности в банковском секторе, контроль размещения средств внутри государства, поддержка притока инвестиций создали основу для стабилизации экономики и ее относительно устойчивого положения. В работе представлено определение «организационно-регулирующего механизма санации банков» [1, с. 202]. Процедуры финансового оздоровления и другие процедуры банкротства определенным образом влияют на мотивацию и настрой работников. Хотя управление персоналом не является основным механизмом антикризисных процедур, отслеживание состояния этой группы ресурсов весьма важно для общей эффективности управления. Законодательство о деятельности кредитных организаций весьма обширно, также достаточно много инструкций относительно финансового планирования [1, с. 221—223]. Содержание мер в рамках планирования тесно связано с оценкой оперативной его деятельности, учетных операций и операций по размещению средств. Важнейшей же целью авторы считают приращение капитала банков.

Завершает обозначенный раздел третья глава, в которой предпринята успешная попытка ученого раскрыть влияние экономических санкций на финансовые результаты в экономике России, показать антикризисное диверсифицированное противодействие незаконному процессу [1, с. 228—243].

*Пятый раздел* «Кластерное антикризисное регулирование социально-трудовых отношений промышленности» публикации завершает проводимое исследование, сочетающее проблемы антикризисного управления в промышленности, банковской сфере и адаптации к этим двум направлениям экономической деятельности механизмов регулирования социально-трудовых отношений. Оригинальность начальной части первой главы работы состоит в общем представлении о кластерном подходе в системе антикризисного управления. Кластер рассматривается здесь в качестве однородной совокупности объектов, связанных не только технологическими цепочками. Вместе с тем отмечается, что это понятие, равно как и управление на его основе, еще всё же не устоялось. Основное предложение авторов связано с применением данного подхода для объединения усилий однородных субъектов в целях преодоления проблем кризисного периода [1, с. 262]. Во второй главе этой части исследования подчеркнуты преимущества кластеров [1, с. 268]. Новацией третьей главы заключительного раздела книги является предложение кластерного антикризисного фонда средств [1, с. 270], который позволил бы решить проблему финансовой сбалансированности отдельных единиц, попавших в ситуацию банкротства или близкую к ней.

**Научно-практическое значение** рецензируемого издания выражается, главным образом, в выдвижении и обосновании базы для новой парадигмы антикризисного регулирования деятельности экономических субъектов в системе их социально-трудовых и финансовых отношений. Сформули-

рованные теоретические выводы могут способствовать развитию не только отраслей, но и регионов, страны в целом с позиций прогрессивного преобразования народнохозяйственного комплекса в средне- и долгосрочной перспективе.

Материалы работы могут быть востребованы в учебном процессе по дисциплинам «Процедуры банкротства и оздоровления предприятий», «Теория и практика регулирования социально-трудовых отношений». Они применимы в ходе переподготовки и повышения квалификации антикризисных менеджеров, финансовых и конкурсных управляющих и консультантов по вопросам кластеризации региональной экономики.

**Заключительные выводы.** Представленная монография вносит значимый вклад в теоретические основы антикризисного управления, одного из его аспектов — регулирования социально-трудовых отношений. Благодаря этому исследование тяготеет также и к теории финансового управления, реализации государственной экономической политики.

Отметим тот факт, что соавторы отразили собственные суждения, изучили мнения других исследователей и при этом соблюли требования к цитированию научных работ. Монография имеет логичную структуру, пропорциональную, с точки зрения распределения главных выводов, текста по разделам и главам. В списке литературы представлены как современные издания, так и труды классиков экономической мысли.

Вместе с тем считаем, что исследование носило бы более полный характер, если включало бы дополнительно некоторые аспекты. Во-первых, целесообразно было бы включить в исследование освещение вопросов безработицы в субъектах Российской Федерации, где существует дифференциация в уровне занятости населения, удельных доходов и, в целом, плотности расселения по территории. Различия в социально-экономических показателях определяют и разные инструменты регулирования проблемы безработицы, интенсивности их воздействия. Во-вторых, решение проблем антикризисного регулирования невозможно представить без механизмов государственного финансового регулирования и мер поддержки отраслей в периоды внешних кризисов, а также внутренних проблем с платежеспособностью организаций разных форм и масштабов деятельности. Финансовые отношения в период кризиса нуждаются в оценке и корректировке.

Можно предположить, что монография вызовет интерес специалистов в области антикризисного управления, финансового планирования и государственного антикризисного регулирования. Сочетание положений о системе управления в пределах организаций и внешних инструментах реагирования на ситуации банкротства позволяет сделать вывод о том, что исследование объединяет пограничные системы двух уровней: макроуровня и микроуровня (экономики труда, менеджмента и через них финансового оздоровления организаций).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мацкуляк И. Д., Нагдалиев Н. З. Антикризисное регулирование экономики промышленности : моногр. / под общ. ред. И. Д. Мацкуляка. М. : РУСАЙНС, 2022. 303 с.
2. Злобин А. Россия стала мировым лидером по количеству введенных против нее санкций // Forbes. 2022. 8 марта. URL: <https://www.forbes.ru/society/458287-rossia-stala-mirovym-liderom-po-kolicestvu-vvedennyh-protiv-nee-sankcij> (дата обращения: 23.01.2024).
3. Мацкуляк И. Д., Мацкуляк Д. И., Нагдалиев Н. З. О. Мобилизационные отношения: содержание и повышение безопасности // Государственное регулирование экономики: политико-экономические аспекты : сб. науч. тр. по материалам 8-й Междунар. науч.-практ. конф. М. : Гос. ун-т управления, 2023. С. 23—27.
4. Мацкуляк И. Д., Мацкуляк Д. И., Нагдалиев Н. З. Наставничество — условие экономически безопасной антикризисной деятельности кластера // Развитие науки и техники: механизм выбора и реализации приоритетов : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. Стерлитамак : Агентство междунар. исслед., 2022. С. 97—101.

5. Мацкуляк И. Д., Мацкуляк Д. И., Нагдалиев Н. З. О. Существующая модель бизнес-отношений исчерпала себя: переустройство на научной основе в условиях перемен // Вестник университета. 2022. № 2. С. 124—131. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-124-131.
6. Мацкуляк И. Д., Мацкуляк Д. И., Нагдалиев Н. З. О. Безопасное антикризисное регулирование экономики: кластерный подход (на уровне муниципального образования) // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 86—96.
7. Мацкуляк И. Д., Мацкуляк Д. И., Нагдалиев Н. З. О. О кластерах и кластерном подходе в регулировании муниципальной экономики в условиях кризиса // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 112—119.
8. Мацкуляк И. Д., Мацкуляк Д. И., Нагдалиев Н. З. О. Социально-трудовые отношения: содержание и безопасность // Инструменты и механизмы устойчивого инновационного развития : Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Стерлитамак : Агентство междунар. исслед., 2022. С. 54—58.
9. Большаков А. С. Антикризисное управление: финансовый аспект : моногр. СПб. : СПбГУП, 2005. 132 с.
10. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли : моногр. / под ред. А. З. Бобылевой, О. А. Львовой. М. : Юрайт, 2024. 326 с.
11. Дягель О. Ю. Аналитические процедуры антикризисного управления : моногр. Красноярск : СФУ, 2020. 266 с.
12. Сохлакова И. В., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами : моногр. М. : Дашков и К, 2021. 237 с.
13. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : моногр. / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. М. : ИНФРА-М, 2024. 169 с.
14. Закишевская Е. В. Принципы и механизм функционирования системы антикризисного управления предприятием // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. № 3(66) С. 166—173.
15. Кондратьева К. В. Теоретические основы антикризисного управления на предприятиях промышленности в условиях ВТО // Современные технологии управления. 2014. № 9(45). Ст. 4503. URL: <https://sovman.ru/article/4503/> (дата обращения: 02.02.2024).

## REFERENCES

1. Matskulyak I. D., Nagdaliev N. Z. Anti-crisis regulation of the industrial economy. Monograph. I. D. Matskulyak (ed.). Moscow, RUSAINS, 2022. 303 p. (In Russ.)
2. Zlobin A. Russia becomes a world leader in the number of sanctions imposed against it. *Forbes*. March 8, 2022. (In Russ.) URL: <https://www.forbes.ru/society/458287-rossia-stala-mirovym-liderom-po-kolicestvu-vvedennyh-protiv-nee-sankcij> (accessed: 23.01.2024).
3. Matskulyak I. D., Matskulyak D. I., Nagdaliev N. Z. O. Mobilization relations: maintenance and improvement of safety. *Gosudarstvennoe regulirovanie ekonomiki: politiko-ekonomicheskie aspekty = State regulation of the economy: political and economic aspects. Collection of scientific papers based on the proceedings of the 8th international scientific and practical conference*. Moscow, State University of Management publ., 2023:23—27. (In Russ.)
4. Matskulyak I. D., Matskulyak D. I., Nagdaliev N. Z. Mentoring - a condition for economically safe anti-crisis cluster activities. *Razvitie nauki i tekhniki: mekhanizm vybora i realizatsii prioritetrov = Development of science and technology: a mechanism for choosing and implementing priorities. Collection of articles based on the results of the international scientific and practical conference*. Sterlitamak, Agency of international research publ., 2022:97—101. (In Russ.)
5. Matskulyak I. D., Matskulyak D. I., Nagdaliev N. Z. O. The existing business relations model has exhausted itself: restructuring on a scientific basis in the face of changes. *Vestnik Universiteta*. 2022;(2):124—131. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-124-131.
6. Matskulyak I. D., Matskulyak D. I., Nagdaliev N. Z. O. Safe crisis management of the economy: a cluster approach (at the level of municipal education). *Munitsipal'naya akademiya = Municipal Academy*. 2022;3:86—96. (In Russ.)
7. Matskulyak I. D., Matskulyak D. I., Nagdaliev N. Z. O. On clusters and a cluster approach in regulating the municipal economy in a crisis. *Munitsipal'naya akademiya = Municipal Academy*. 2022;2:112—119. (In Russ.)
8. Matskulyak I. D., Matskulyak D. I., Nagdaliev N. Z. O. Social and labor relations: content and safety. *Instrumenty i mekhanizmy ustoychivogo innovatsionnogo razvitiya = Tools and mechanisms of sustainable innovative development. Collection of articles based on the results of the international scientific and practical conference*. Sterlitamak, Agency of International Research publ., 2022:54—58. (In Russ.)
9. Bol'shakov A. S. Anti-crisis management: financial aspect. Monograph. Saint Petersburg, Saint Petersburg University of Humanities and Social Sciences publ., 2005. 132 p. (In Russ.)
10. State anti-crisis management in the oil industry. Monograph. A. Z. Bobileva, O. A. L'vova (eds.). Moscow, Yurait, 2024. 326 p. (In Russ.)
11. Dyagel' O. Yu. Analytical procedures of anti-crisis management. Monograph. Krasnoyarsk, Siberian Federal University publ., 2020. 266 p. (In Russ.)
12. Soklakova I. V., Santalova M. S. Anti-crisis management of socio-economic systems. Monograph. Moscow, Dashkov i K, 2021. 237 p. (In Russ.)
13. Anti-crisis management as the basis for the formation of a mechanism for sustainable business development. Monograph. A. N. Ryakhovskaya, S. E. Kovan (eds.). Moscow, INFRA-M, 2024. 169 p. (In Russ.)
14. Zakishevskaya E. V. Principles and mechanism of functioning of the enterprise anti-crisis management system. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Vestnik of Voronezh State Agrarian University*. 2020;3(66):166—173. (In Russ.)
15. Kondrateva K. V. Theoretical basis of crisis-proof management in industrial enterprises under WTO conditions. *Sovremennye tekhnologii upravleniya = Modern Management Technology*. 2014;9(45):4503. (In Russ.) URL: <https://sovman.ru/article/4503/> (accessed: 02.02.2024).

Статья поступила в редакцию 10.04.2024; принята к публикации 18.04.2024.  
The article was submitted 10.04.2024; accepted for publication 18.04.2024.