

МЕНЕДЖМЕНТ

Инструментарий построения адаптивной системы антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами в разрезе этапов кризисного цикла

Tools for Building an Adaptive System of Anti-Crisis Management of Integrated Corporate Structures across the Stages of the Crisis Cycle

DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-4-63-68

Получено: 8 апреля 2026 г. / Одобрено: 22 мая 2026 г. / Опубликовано: 25 августа 2026 г.

Фёдоров В.М.

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и сервис»,
ФГАОУ ВО «Омский государственный технический университет»,
Россия, 644050, г. Омск, проспект Мира, д. 11,
e-mail: viktor702460@mail.ru

Fedorov V.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of
Management and Service, Omsk State Technical University,
11, Prospekt Mira, Omsk, 644050, Russia,
e-mail: viktor702460@mail.ru

Аннотация

Актуальность статьи обусловлена необходимостью совершенствования инструментов построения адаптивных систем антикризисного управления в условиях динамично изменяющейся корпоративной среды, усложнения структурированных бизнес-процессов и неопределенности. В настоящее время существующие антикризисные подходы не учитывают специфику адаптации систем управления к каждому этапу кризисного цикла, что приводит к задержкам в реагировании и потере синергии между элементами интегрированных корпоративных структур. Цель данного исследования состоит в разработке, обосновании и анализе инструментария построения адаптивной системы антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами, ориентированного на фазы кризисного цикла и обеспечивающего переход от реактивных мер к проактивным стратегиям. В рамках исследования выделены следующие ключевые задачи: анализ этапов кризисного цикла и их влияния на интегрированные корпоративные структуры; разработка архитектурно-функционального каркаса инструментария для каждого этапа; формирование методологии интеграции инструментов в единую систему. Объект исследования – интегрированные корпоративные структуры в кризисных условиях. Предмет исследования – инструментарий построения адаптивной системы антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами в разрезе этапов кризисного цикла. В работе использовались общенаучные методы исследования: логические и абстрактные методы, сравнительный анализ, декомпозиция, что обеспечило системный и теоретически обоснованный характер результатов. Полученные результаты формируют комплекс инструментов, позволяющий синхронизировать управление интегрированными корпоративными структурами на всех этапах кризисного цикла и повысить устойчивость за счет оперативной адаптации. Внедрение предложенного инструментария создает научно обоснованный фундамент для дальнейших исследований в области адаптивного антикризисного управления.

Ключевые слова: адаптивное антикризисное управление, адаптивная система, инструментарий, интегрированные корпоративные образования, проактивность, устойчивость.

Abstract

The relevance of this study is determined by the need to improve tools for constructing adaptive anti-crisis management systems in the context of a dynamically changing corporate environment, increasing complexity of structured business processes, and uncertainty. Currently, existing anti-crisis approaches do not take into account the specifics of adapting management systems to each stage of the crisis cycle, which leads to delays in response and loss of synergy between the elements of integrated corporate structures. The purpose of this study is to develop and substantiate tools for constructing an adaptive anti-crisis management system for integrated corporate structures, focused on the phases of the crisis cycle and ensuring the transition from reactive measures to proactive strategies. The following key objectives are identified within the framework of the study: analysis of the stages of the crisis cycle and their impact on integrated corporate structures; development of an architectural and functional framework of tools for each stage; formation of a methodology for integrating tools into a single system. The object of the study is integrated corporate structures in crisis conditions. The subject of this study is a toolkit for constructing an adaptive crisis management system for integrated corporate entities across crisis cycle stages. General scientific research methods, including logical and abstract methods, comparative analysis, and decomposition, were used, ensuring the systematic and theoretically sound nature of the results. The results form a set of tools that enable the synchronized management of integrated corporate entities across all stages of the crisis cycle and enhance resilience through rapid adaptation. Implementation of the proposed toolkit creates a scientifically sound foundation for further research in the field of adaptive crisis management.

Keywords: adaptive crisis management, adaptive system, toolkit, integrated corporate entities, proactivity, resilience.

Введение

Современный этап в развитии экономики отличается не только особой турбулентностью и высоким уровнем непредсказуемости, но и концентрацией, усилением факторов, вызывающих повышенные риски в бизнесе. Это обуславливает актуализацию всего спектра инструментов антикризисного управления [1]. Для эффективного антикризисного управления необходимо своевременно идентифицировать негативные организационные процессы [2]. Нарушение устойчивой тенденции развития организации создает предпосылки для возникновения кризиса в его биз-

нес-системе [3]. Исследователи И.В. Мишурова и М.В. Ковалева считают, что основной целью антикризисного управления на предприятии должно быть своевременное выявление кризисной ситуации, определение ее масштабов, а также разработка и внедрение мероприятий по ее нейтрализации [4]. Опасность кризиса в настоящее время присутствует во всех сферах экономики, поэтому умение прогнозировать, предвидеть кризисные ситуации и использовать инструментарий антикризисного управления является важной частью деятельности организаций.

Вопрос применения инструментария антикризисного управления с различной степенью разработанности содержится в работах отечественных исследователей — А.В. Александрия, А.А. Геращенко, Н.А. Грешневиковой, О.В. Дьякова, Н.Н. Егоровой, К.А. Павловой, Л.М. Путятиной, А.С. Саакова, Н.В. Тарасовой [5–8]. Ю.В. Бородач и А.В. Беляева в своем исследовании [9] анализируют комплекс антикризисных инструментов (таких как бенчмаркинг, диверсификация, реструктуризация, реинжиниринг, финансовая диагностика), которые формируют основу для построения адаптивной системы антикризисного управления, способной своевременно реагировать на внешние и внутренние угрозы, обеспечивать раннюю диагностику кризисных явлений и поддерживать финансовую устойчивость предприятия. Заслуживает внимания статья Е.В. Халамбашяна и Р.К. Овчаренко [10], в которой они рассматривают инструменты антикризисного управления, основанные на интеграции институциональных и социокультурных механизмов напрямую связанных с построением адаптивной системы антикризисного управления. А.С. Сааков, Н.Н. Егорова и Э.Б. Саакова уточняют, что разработка инструментария антикризисного управления предприятием в кризисный период должна базироваться на делении проблем на ресурсные, структурные и процессные, учитывая характер их зависимости от ресурсов хозяйствующего субъекта, структуры его бизнес-системы и процессов, происходящих в ней [3]. В материалах О.П. Зайцевой исследуется необходимость модификации аналитического инструментария антикризисного управления путем его дополнения углубленной характеристикой активов и мощностей организации [1]. По мнению А.В. Почивалова и А.А. Созиновой, при выборе методов и инструментов антикризисного управления нужно исходить из вида антикризисного управления, который характеризуется степенью наступления кризисной ситуации [2].

Актуальность настоящего исследования обусловлена возрастающей сложностью функционирования современных интегрированных корпоративных структур (далее — ИКС) в условиях нестабильной внешней среды, цифровой трансформации и усиления внутренних управленческих диспропорций. В этих условиях традиционные модели антикризисного управления, ориентированные преимущественно на реагирование на уже возникший кризис, оказываются недостаточно эффективными, поскольку не обеспечивают своевременного выявления кризисных сигналов и гибкой настройки управленческих инструментов в зависимости от стадии раз-

вития кризиса. Вышесказанное предопределило цель представленной работы, которая заключается в разработке инструментария построения адаптивной системы антикризисного управления ИКС с учетом этапов кризисного цикла.

Объектом исследования являются ИКС в условиях кризисных ситуаций, предметом — инструментарий адаптивной системы антикризисного управления ИКС с учетом дифференциации фаз кризисного цикла. Теоретической основой исследования послужили научные положения и концепции, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных ученых, нормативные акты и программные документы, а также материалы научно-практических конференций, деловой и научной периодической печати. Методологическая основа исследования включает в себя системный анализ, а также методы научного анализа, синтеза, сравнения и абстрагирования. В исследовании используются принципы комплексности, адаптивности, непрерывного мониторинга и поэтапного управления кризисными процессами, что позволяет обосновать инструментарий построения адаптивной системы антикризисного управления ИКС в разрезе стадий кризисного цикла.

Основная часть

В данном исследовании под ИКС понимаются сложные гибридные организации, сочетающие государственное участие с частными интересами и состоящие из взаимосвязанных предприятий, объединенных централизованным управлением и ориентированных на синхронизированное достижение стратегических целей с использованием вертикальной и (или) горизонтальной интеграции, диверсификации и концентрации ресурсов в рамках сложной сетевой архитектуры, стремящиеся к контролю над всей цепочкой создания стоимости, использующие инновационные технологии для повышения эффективности и конкурентоспособности, но ограниченные в своем развитии из-за отсутствия конкуренции на внутреннем рынке и нестабильности внешней среды. Такие структуры стремятся охватить контролем всю цепочку создания стоимости и внедряют инновационные технологии ради повышения эффективности и укрепления конкурентных позиций. Вместе с тем их развитие сдерживается слабой конкуренцией на внутреннем рынке и нестабильностью внешней среды [11]. Финансовые, материальные и человеческие ресурсы аккумулируются ИКС в значительных объемах, что создает условия для реализации крупных проектов и масштабирования бизнеса. Государство и ИКС связаны достаточно тесно: поддержка облегчает преодоление администра-

тивных барьеров и открывает доступ к субсидиям и льготам. Однако эта связь делает российские ИКС восприимчивыми к внешним воздействиям (санкционное давление, колебания мировых цен на сырье), что способно дестабилизировать экономическую и социальную сферу [12].

Необходимо отметить, что традиционные методы строятся по заранее разработанным сценариям, что существенно ограничивает гибкость и скорость реакции на возникающие угрозы. Адаптивный подход, основанный на концепциях системного мышления и непрерывного обучения, позволяет отслеживать изменения внешней и внутренней среды в режиме реального времени [13]. Еще одно существенное преимущество адаптивного подхода связано с его направленностью на раскрытие внутренних ресурсов компании (это укрепляет устойчивость организации и ее способность к саморегуляции). Ключевое отличие адаптивной модели от традиционной состоит в ориентации на динамическую адаптацию и постоянное саморегулирование. ИКС имеют возможность своевременно распознавать угрозы, гибко корректировать управленческие решения и использовать инструменты воздействия в зависимости от стадии кризисного процесса. Задача соотнесения управленческого инструментария с этапами кризисного цикла в этом контексте приобретает весомую теоретическую и практическую значимость.

Заметим, что архитектура системы охватывает ее структуру, компоненты и связи между ними, благодаря которым реализуются базовые функции. Когда речь идет об ИКС, архитектура адаптивных систем антикризисного управления приобретает первостепенное значение для достижения гибкости и долгосрочной устойчивости. Такая архитектура призвана обеспечивать оперативное реагирование на кризисы и постоянному совершенствованию внутренних процессов.

Кроме того, добавим, что модульность и интеграция составляют фундамент адаптивной архитектуры. Под модульностью понимается разделение организационной системы на автономные компоненты. Интеграция связывает эти компоненты воедино, синхронизирует их работу и налаживает информационный обмен. Благодаря этому складывается целостная и актуальная картина происходящего. Архитектура также предусматривает разработку сценариев кризисных ситуаций, подготовку планов реагирования, создание механизмов адаптивной корректировки организационной стратегии.

Адаптивная архитектура антикризисного управления включает ряд обязательных элементов:

- единый координационный центр — задает общую логику антикризисных действий, согласовывает принимаемые решения;
- система раннего предупреждения — строится на регулярном мониторинге финансовых, производственных, рыночных и репутационных индикаторов;
- сценарные механизмы — дают возможность заблаговременно формировать пакеты альтернативных решений;
- каналы вертикальной и горизонтальной коммуникации — связывают уровни управления с бизнес-единицами, поскольку скорость информационного обмена напрямую определяет эффективность реагирования в ИКС.

Многоуровневая архитектура ИКС повышает вероятность того, что кризис распространится между дочерними компаниями и функциональными блоками. Отсюда вытекают особенности построения системы антикризисного управления (она формируется не как единый универсальный набор мер, а как совокупность инструментов, соотнесенных с логикой кризисного цикла). Адаптивность такого инструментария выражается в способности трансформироваться сообразно стадии кризиса и степени дестабилизации.

Кризисный цикл целесообразно рассматривать как последовательность четырех этапов: предкризисная диагностика и предупреждение, кризисная подготовка, кризисное реагирование, восстановление и оценка эффективности. Такая структура позволяет соотнести управленческие инструменты к конкретным этапам, избегая их разрозненного применения. Именно на этой основе формируется адаптивная архитектура антикризисного управления (табл. 1).

Стресс-тестирование, мониторинг финансово-экономических показателей, сценарное прогнозирование, система слабых сигналов и анализ отклонений от нормативных параметров составляют арсенал инструментов раннего предупреждения и диагностики на предкризисной стадии, позволяя обнаружить нарастающие дисфункции прежде, чем они перейдут в открытую кризисную фазу. Единый информационно-аналитический контур в ИКС обеспечивает сопоставимость данных по всем элементам системы. Благодаря этому организации вовремя выявляют зоны потенциальной нестабильности, прогнозируют взаимное влияние рисков, выбирают приоритетные направления для превентивного вмешательства. Организационно-распорядительные и ресурсные инструменты выходят на первый план на этапе подготовки. Кризисные команды формируются до наступления угрозы, зоны ответственности участников четко разграничиваются. Подготовитель-

Таблица 1

Инструментальное обеспечение построения адаптивной системы антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами с дифференциацией по этапам кризисного цикла

Этап кризисного цикла	Структурный блок	Основное назначение	Инструменты	Результат этапа
1. Выявление угроз	Сенсорный блок	Сбор и фиксация слабых сигналов кризиса во внешней и внутренней среде	Мониторинг KPI, анализ отклонений, контент-мониторинг, экспертные опросы, сигнальные рыночные индикаторы	Раннее обнаружение потенциальных кризисных признаков
2. Диагностика и оценка	Аналитический блок	Диагностика причин, масштабов и вероятных последствий кризиса	Финансовая диагностика, PESTEL-анализ, SWOT-анализ, стресс-тестирование, факторный анализ, моделирование рисков, сценарный прогноз	Понимание природы кризиса и его возможного развития
3. Формирование реакции	Блок решений	Разработка сценариев реагирования и выбор антикризисных мер	Сценарное планирование, матрица альтернатив, оценка рисков и эффектов, экспертное ранжирование, система управленческих порогов	Принятие обоснованного антикризисного решения
4. Реализация мер	Исполнительный блок	Внедрение выбранных антикризисных решений и контроль их исполнения	Проектные группы, регламенты реагирования, перераспределение ресурсов, реструктуризация процессов, оперативный мониторинг	Практическое снижение негативных последствий кризиса
5. Оценка и адаптация	Блок обратной связи и обучения	Анализ результатов, фиксация ошибок и обновление управленческой модели	Посткризисный аудит, корректировка регламентов, обучение персонала, пересмотр индикаторов	Усиление адаптивности системы и повышение устойчивости к будущим кризисам

Источник: разработана автором.

ный этап в ИКС предусматривает детальную регламентацию взаимодействия центрального аппарата управления с дочерними подразделениями: распределяются полномочия, устанавливается порядок эскалации решений, определяются алгоритмы координации при дефиците времени и информации. Когда кризис разворачивается непосредственно, приоритет смещается к оперативному управлению. Система быстрого принятия решений, антикризисные коммуникации, перераспределение ресурсов, временная централизация управления и локализация критических процессов – эти инструменты предотвращают дальнейшее распространение кризисных явлений и сохраняют управляемость корпоративной структуры. ИКС на данном этапе требуют высокой синхронизации действий финансовых, производственных, правовых и коммуникационных блоков. Скорость принятия решений сама по себе не гарантирует эффективности антикризисного реагирования; решения должны быть согласованы на всех уровнях корпоративной иерархии. ИКС в период восстановления пересматривают конфигурацию внутрикорпоративных связей, систему контроля, механизмы принятия решений. Такой подход устраняет последствия кризиса и снижает вероятность его повторения.

Данная модель построения адаптивной системы антикризисного управления ИКС действует по принципу раннего предупреждения и постоянной управленческой корректировки. Отметим, что инструментарий становится по-настоящему адаптивным лишь тогда, когда он встроен в архитектуру с

четким распределением задач, измеримых показателей и ответственных лиц по каждому этапу кризисного цикла. Централизованная координация на уровне корпоративного ядра при такой модели органично сочетается с операционной свободой дочерних компаний и функциональных подразделений.

Предложенный инструментарий дает возможность выявлять угрозы на ранних стадиях, оперативно диагностировать ситуацию, формировать обоснованные сценарии реагирования, быстро внедрять необходимые меры и накапливать управленческий опыт. Антикризисное управление при таком подходе превращается из эпизодического вмешательства в непрерывный адаптивный процесс.

Заключение

Адаптивная система антикризисного управления ИКС выстроена как циклический механизм из нескольких взаимосвязанных блоков: сбора слабых сигналов, диагностики с прогнозированием, выработки решений, практической реализации мер, обратной связи и организационного обучения. Подобная архитектура позволяет системе непрерывно подстраиваться под меняющиеся условия кризисной среды.

Специфика корпоративной интеграции и стадии кризисного цикла задают принципы построения адаптивной системы антикризисного управления ИКС. При таком подходе разрозненные меры складываются в целостный механизм, позволяющий сохранить управляемость и укрепить долгосрочную устойчивость ИКС.

Литература

1. *Зайцева О.П.* Модификация инструментария антикризисного управления на современном этапе [Текст] / О.П. Зайцева // Современные направления теории и практики экономического анализа, бухгалтерского учёта, финансового менеджмента: Сборник материалов международной научной конференции, Новосибирск, 05–06 декабря 2017 года / под ред. Е.Н. Лищук, Е.И. Леоненко, Е.С. Ерёмченко, В.А. Суровцевой, М.К. Чернякова, Л.П. Наговициной. Часть 2. — Новосибирск: Изд-во Сибирского университета потребительской кооперации, 2017. — С. 332–339.
2. *Почивалов А.В.* Инструментарий антикризисного управления [Текст] / А.В. Почивалов, А.А. Созина // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике: Материалы Всероссийской конференции, Орел, 28 октября 2022 года / Редколл: И.Р. Ляпина [и др.]. — Орел: Изд-во Орловского госо университета имени И.С. Тургенева, 2023. — С. 284–292.
3. *Сааков А.С.* Адаптивная модель антикризисного управления бизнес-системами [Текст] / А.С. Сааков, Н.Н. Егорова, Э.Б. Саакова // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 мая 2016 года. — Пенза: Изд-во Пензенской гос. сельскохозяйственной академии, 2016. — С. 69–72.
4. *Мишурова И.В.* Инструментарий превентивного антикризисного управления компанией [Текст] / И.В. Мишурова, М.В. Ковалева // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 5. — С. 579–582.
5. *Дьякова О.В.* Инструментарий антикризисного управления организацией как средство предотвращения банкротства хозяйствующего субъекта [Текст] / О.В. Дьякова, А.В. Александрия, А.А. Герашченко // Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. — СПб.: Нацразвитие, 2020. — С. 120–122.
6. *Егорова Н.Н.* Кризис как фактор структурного преобразования социально-экономической системы [Текст] / Н.Н. Егорова, А.С. Сааков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2014. — № 28. — С. 44–50.
7. *Путятина Л.М.* Механизм реализации адаптивного управления предприятием в кризисных условиях [Текст] / Л.М. Путятина, Н.В. Тарасова, Н.А. Грешневикова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2016. — № 1. — С. 47–51. — DOI 10.18384/2310-6646-2016-1-47-51
8. *Павлова К.А.* Инструментарий антикризисного управления предприятием в России при нестабильной экономике [Текст] / К.А. Павлова // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Уфа, 26–27 мая 2016 года. — Уфа: Изд-во Института социально-экономических исследований УНЦ РАН, 2016. — С. 205–208.
9. *Бородач Ю.В.* Управление предприятием с помощью инструментария антикризисного управления [Текст] / Ю.В. Бородач, А.В. Беляева // Экономика. Менеджмент. Инновации. — 2016. — № 6. — С. 6–15.
10. *Халамбащян Е.В.* Принципы и механизмы антикризисного управления в условиях высокой неопределенности: институциональный и социокультурный контекст [Текст] / Е.В. Халамбащян, Р.К. Овчаренко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2025. — № 3. — С. 67–77.
11. *Федоров В.М.* Развитие интегрированных корпоративных структур в условиях чеболлизации экономики РФ [Текст] / В.М. Федоров, Н.А. Кулик // Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в современных условиях: Сборник материалов VII международной научно-практической конференции: В 3 частях, Санкт-Петербург, 24–25 октября 2024 года. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического университета, 2024. — С. 155–159.
12. *Федоров В.М.* Сущностные характеристики и особенности российских интегрированных корпоративных структур как особых моделей организации хозяйственной деятельности [Текст] / В.М. Федоров // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2024 года. — Омск: Изд-во Омского гос. технического университета, 2024. — С. 110–114.
13. *Федоров В.М.* Категориальные основания адаптивного антикризисного управления корпоративными образованиями в рамках концептуальной дифференциации [Текст] / В.М. Федоров, Е.В. Яковлева, Н.А. Кулик // Инновационная экономика и общество. — 2025. — № 4. — С. 105–113.

References

1. Zaitseva O.P. Modification of Anti-Crisis Management tools at the current stage. *Sovremennyye napravleniya teorii i praktiki ekonomicheskogo analiza, bukhgalterskogo uchota, finansovogo menedzhmenta* : Sbornik materialov mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii [Modern Directions in the Theory and Practice of Economic Analysis, Accounting, and Financial Management]. Novosibirsk: Siberian University of Consumer Cooperatives, 2017, pp. 332–339. (In Russian).
2. Pochivalov A.V., Sozinova A.A. Anti-Crisis management tools. *Predprinimatel'stvo, marketing i logistika v tsifrovoy ekonomike* : Materialy Vserossiyskoy konferentsii [Entrepreneurship, Marketing, and Logistics in the Digital Economy: Proceedings of the All-Russian Conference]. Orel: Oryol State University named after I.S. Turgenev, 2023, pp. 284–292. (In Russian).
3. Saakov A.S., Egorova N.N., Saakova E.B. Adaptive Model of Anti-Crisis Management of Business Systems. *Povysheniye upravlencheskogo, ekonomicheskogo, sotsial'nogo i innovatsionno-tehnicheskogo potentsiala predpriyatiy, otrasley i narodno-khozyaystvennykh kompleksov: sbornik statey VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Improving the Managerial, Economic, Social, Innovative and Technical Potential of Enterprises, Industries, and National Economic Complexes: A Collection of Articles from the VIII International Scientific and Practical Conference]. Penza: Penza State Agricultural Academy, 2016, pp. 69–72 (In Russian).
4. Mishurova I.V., Kovaleva M.V. Tools for preventive anti-crisis management of a company // *Research in Natural Sciences and Humanities*. 2024, no. 5, pp. 579–582 (In Russian).
5. Dyakova O.V., Alexandria A.V., Gerashchenko A.A. Anti-crisis management tools for an organization as a means of preventing bankruptcy of an economic entity. *Sotsial'no-ekonomicheskiye i humanitarnyye nauki* : sbornik izbrannykh statey po materialam Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii [Socio-economic and humanitarian sciences: a collection of selected articles based on the materials of the International scientific conference]. St. Petersburg: Private scientific and educational institution of additional professional education Humanitarian National Research Institute "Natsrazvitie", 2020, pp. 120–122 (In Russian).

6. Egorova N.N., Saakov A.S. Crisis as a factor in the structural transformation of the socio-economic system // Financial analytics: problems and solutions. 2014, no. 28, pp. 44–50 (In Russian).
7. Putyatina L.M., Tarasova N.V., Greshnevikova N.A. Mechanism for implementing adaptive enterprise management in crisis conditions // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016, no. 1, pp. 47–51. DOI 10.18384/2310-6646-2016-1-47-51 (In Russian).
8. Pavlova K.A. Tools for anti-crisis management of an enterprise in Russia with an unstable economy. Innovatsionnyye tekhnologii upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regionov Rossii: Materialy VIII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem [Innovative technologies for managing the socio-economic development of Russian regions: Proceedings of the VIII All-Russian scientific and practical conference with international participation]. Ufa: Institute of Socio-Economic Research, Ufa Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2016, pp. 205–208 (In Russian).
9. Borodach Yu.V., Belyaeva A.V. Enterprise management using anti-crisis management tools // Economy. Management. Innovations. 2016, no. 6, pp. 6–15 (In Russian).
10. Khalambashyan E.V., Ovcharenko R.K. Principles and mechanisms of anti-crisis management in conditions of high uncertainty: institutional and socio-cultural context // Public and municipal administration. Scientific notes. 2025, no. 3, pp. 67–77 (In Russian).
11. Fedorov V.M., Kulik N.A. Development of integrated corporate structures in the context of chaebolization of the Russian economy. Upravleniye innovatsionnymi i investitsionnymi protsessami i izmeneniyami v sovremennykh usloviyakh : Sbornik materialov VII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Management of innovation and investment processes and changes in modern conditions: Collection of materials of the VII international scientific and practical conference]. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, 2024, pp. 155–159 (In Russian).
12. Fedorov V.M. Essential Characteristics and features of Russian integrated corporate structures as special models of business activity organization. Aktual'nyye trendy v ekonomike i finansakh: Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Current Trends in Economics and Finance: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference]. Omsk: Omsk State Technical University, 2024, pp. 110–114 (In Russian).
13. Fedorov V.M., Yakovleva E.V., Kulik N.A. Categorical Foundations of Adaptive Anti-Crisis Management of Corporate Entities within the Framework of Conceptual Differentiation // Innovative Economy and Society. 2025, no. 4, pp. 105–113 (In Russian).