

## ФИНАНСЫ/FINANCE

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.115>

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Научная статья

**Фейзуллаев М.А.<sup>1</sup>, Дельмамбетов А.М.<sup>2,\*</sup>**

<sup>1</sup> ORCID : 0000-0003-0141-6350;

<sup>1,2</sup> Сургутский государственный университет, Сургут, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (arslan.delmambetov[at]mail.ru)

#### Аннотация

Статья посвящена анализу воздействия экономических санкций на российскую промышленность в контексте проведения специальной военной операции в Украине и последствиям этих воздействий для финансовой устойчивости предприятий. Авторы подробно исследуют, каким образом ограничения, связанные с доступом к международным рынкам и передовым технологиям, а также сбои в логистических цепочках ведут к значительным экономическим потерям и создают новые барьеры для развития отрасли. В условиях нестабильности компании сталкиваются с необходимостью быстрой адаптации, что требует внедрения стратегического управления финансовой устойчивостью. В исследовании выделяются ключевые факторы, влияющие на финансовую стабильность, среди которых экономические, политические, социальные и технологические риски. Авторы предлагают различные методы и инструменты для их преодоления, акцентируя внимание на важности диверсификации источников дохода, создании резервного финансирования, управлении рисками и оптимизации использования финансовых ресурсов. В заключение подчеркивается необходимость системного подхода к управлению, который должен включать как традиционные, так и инновационные стратегии для обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности организаций в условиях экономической неопределенности.

**Ключевые слова:** санкции, неопределенность, финансовая устойчивость, экономическая нестабильность, финансовая стратегия, риск, эффективность, системный подход.

### STRATEGIC APPROACH OF ENSURING FINANCIAL SUSTAINABILITY OF ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

Research article

**Feizullaev M.A.<sup>1</sup>, Delmambetov A.M.<sup>2,\*</sup>**

<sup>1</sup> ORCID : 0000-0003-0141-6350;

<sup>1,2</sup> Surgut State University, Surgut, Russian Federation

\* Corresponding author (arslan.delmambetov[at]mail.ru)

#### Abstract

The article is devoted to analyzing the impact of economic sanctions on Russian industry in the context of military actions in Ukraine, and the consequences of these impacts on the financial sustainability of enterprises. The authors examine in detail how restrictions related to access to international markets and advanced technologies, as well as failures in logistics chains, lead to significant economic losses and create new barriers to industry development. In volatile environments, companies face the need to adapt quickly, which requires the implementation of strategic financial resilience management. The study identifies key factors affecting financial stability, among which are economic, political, social and technological risks. The authors propose various methods and tools to overcome them, focusing on the importance of diversifying sources of income, creating reserve financing, risk management and optimizing the use of financial resources. The conclusion emphasizes the need for a systematic approach to management, which should include both traditional and innovative strategies to ensure the long-term sustainability and competitiveness of organizations under conditions of economic uncertainty.

**Keywords:** sanctions, uncertainty, financial stability, economic instability, financial strategy, risk, efficiency, system approach.

#### Введение

После резкого увеличения санкционного давления на Российскую Федерацию эта тема стала одной из наиболее анализируемой и изучаемой ученым сообществом страны. За последние годы очень много статей были посвящены анализу влияния экономических санкций на развитие страны. В частности, можно отметить работы таких авторов как Т.С. Соболь [1], Е.Г. Любовцевой [2], А.Н. Кураева [3], Л.М. Цикановой [4] и т.д.

На фоне эскалации военных действий в Украине Россия столкнулась с рядом жестких санкций, которые в первую очередь сказываются на внешней торговле. Значительное сокращение объемов внешней торговли вызывает тревогу, поскольку найти альтернативу товарам, на которые наложены ограничения, становится крайне сложно, что приводит к значительным экономическим убыткам для всех участников процесса. Санкции не только ограничивают доступ к международным рынкам, но и создают барьеры для поиска новых партнеров, что снижает финансовую устойчивость экономики [5, С. 63].

Особенно ощутимо последствия санкций проявляются в промышленном секторе, где ограничение доступа к зарубежным технологиям и международным кредитам затрудняет развитие и модернизацию производства. Это

тормозит рост крупных российских компаний и делает невозможной их экспансию на международные рынки. В условиях ограниченного доступа к инновациям и инвестициям страна сталкивается с проблемой деградации технологий, что значительно снижает ее конкурентоспособность на мировой арене. Согласно исследованию Российского союза промышленников и предпринимателей, посвященному влиянию санкций на бизнес, 48,1% участников опроса отметили воздействие санкций на деятельность своих компаний (рис. 1). При этом 38,9% респондентов заявили об отсутствии влияния, а 13% не смогли дать однозначного ответа [6].



Рисунок 1 - Оказывают ли экономические санкции влияние на деятельность вашей организации

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.115.1>

Согласно опросу, наиболее критичным последствием санкций для российского бизнеса стал рост цен на сырьё, оборудование и комплектующие. Об этом заявили 64,6% респондентов, тогда как 20,8% отметили незначительное влияние, и лишь 14,6% не ощутили последствий.

Снижение доступности кредитов затронуло почти половину компаний (48,9%), а 17% сообщили о незначительном воздействии. Уменьшение объёмов инвестиций отметили 35,4% организаций, при этом 27,1% указали на незначительное влияние.

Кроме того, 29,2% респондентов столкнулись с невозможностью оснастить свои предприятия новым оборудованием и технологиями из-за ограничений на импорт. Ещё 35,4% ощутили это воздействие в меньшей степени.

Наконец, 18,8% компаний указали на трудности в работе со смежными организациями, а 27,1% отметили незначительное влияние в этой сфере [6].



Рисунок 2 - Оказывает ли введение санкций воздействие по следующим направлениям

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.115.2>

Эти данные подтверждают, что санкции оказывают существенное влияние на технологическое развитие и финансовую устойчивость российских предприятий.

Санкции не только лишают отечественные предприятия доступа к иностранным ресурсам, но и нарушают глобальные цепочки поставок, которые играют ключевую роль в функционировании российской экономики. Подобные ограничения могут привести к экономической неопределенности и поставить под вопрос будущее развитие страны [7, С. 28].

В условиях текущих экономических и политических реалий российская промышленность сталкивается с рядом серьезных проблем в сфере перевозок и логистики. Особенно остро ощущается нехватка материалов и технического оборудования, которые являются ключевыми элементами для поддержания производства и обеспечения качества конечной продукции.

Нарушения в логистических цепочках, вызванные различными внешними и внутренними факторами, приводят к серьезным задержкам в доставке товаров и услуг. Эти задержки создают цепочку последствий: компании не успевают выполнить свои обязательства перед клиентами и партнерами, что ведет к потере доверия и снижению деловой активности. В условиях жесткой конкуренции и нестабильности на рынке такие последствия могут стать фатальными для многих предприятий, особенно для тех, кто зависит от поставок материалов и комплектующих из-за рубежа.

В марте 2022 года многие европейские логистические компании перестали работать с российскими партнёрами, что привело к резкому снижению объёмов импорта. Например, в 2021 году Евросоюз был главным торговым партнёром России, занимая 36% внешнеторгового оборота (\$282 млрд.), а Китай – 17% (\$140,7 млрд.). Однако сейчас положение существенно изменилось. [7, С. 2] В связи с этим российским логистам пришлось оперативно адаптироваться: перестраивать партнёрские сети, искать альтернативные маршруты, изучать новые таможенные нормы и минимизировать возникающие риски.

С января по август 2022 года Китай вышел на первое место по объёму грузооборота, который составил более 30%. Кроме того, ключевыми партнёрами России во внешней торговле стали Казахстан, Грузия, Армения и Индия. Это привело к необходимости пересмотра логистических схем и поиска новых маршрутов доставки. В частности, грузоотправители начали активно использовать пути через Юго-Восточную Азию. Одним из наиболее удобных вариантов стала доставка контейнеров из Китая в порты Дальнего Востока с последующей перевозкой по железной дороге в центральную часть России [7, С. 2].

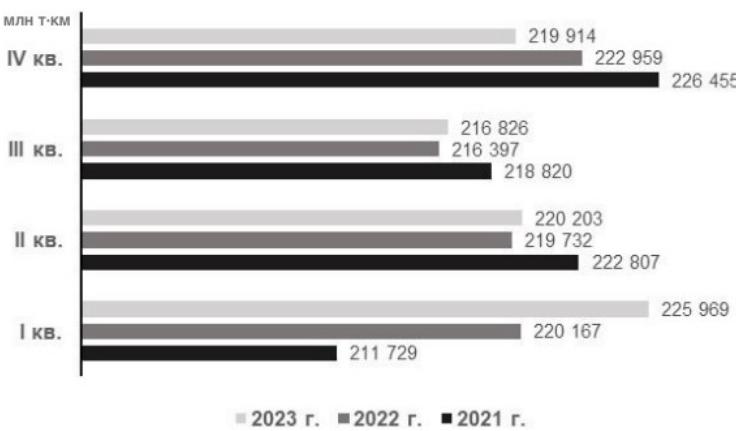


Рисунок 3 - Динамика грузооборота железнодорожного транспорта по РФ в 2021–2023 гг.

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.115.3>

Грузооборот железнодорожного транспорта в России в 2022 и 2023 годах не смог полностью восстановиться после снижения, вызванного сокращением экспорта из-за санкций. В 2022 году объём перевозок сократился на 3,7% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году этот показатель остался практически неизменным. Однако, благодаря переориентации грузопотоков на восточное направление, общий грузооборот сохранился на уровне 2021 года [8, С. 4].

Доля железнодорожного транспорта в грузоперевозках снизилась на 15,5% за 2022–2023 годы. Основные грузопотоки были перенаправлены на Дальний Восток и через коридор «Север — Юг» в порты Азовского и Чёрного морей. Однако низкая пропускная способность железных дорог на Дальнем Востоке ограничила рост показателей.

Спрос на железнодорожные перевозки значительно вырос из-за увеличения поставок товаров из Китая, что привело к дефициту подвижного состава и мест в товарных поездах. При этом транзит грузов из Китая в Европу через Россию продолжается [8, С. 4].

В ответ на вызовы современной ситуации российский бизнес вынужден искать пути адаптации. Многие компании снижают темпы развития, сосредотачиваются на оптимизации расходов и минимизации рисков, стремясь избежать дополнительных финансовых обязательств. На первый план выходит не столько увеличение объемов производства или продаж, сколько сохранение уже существующих деловых связей и поиск альтернативных каналов сотрудничества. Следует быть готовыми к возможной блокировке привычных маршрутов и поставок и поддерживать гибкость в стратегическом планировании.

Кризисы часто открывают новые возможности. Например, уход международных компаний с российского рынка создает вакuum, который отечественные предприниматели могут занять. Освобождающиеся рыночные ниши открывают новые перспективы для создания конкурентоспособных бизнес-моделей и внедрения инноваций. Это стимулирует развитие внутренних производственных мощностей и способствует росту инновационной активности. Несмотря на краткосрочные трудности, российская экономика может получить новые импульсы для долгосрочного роста и самодостаточности в различных отраслях [5, С. 63].

### **Методы и принципы исследования**

Методологической базой исследования, проведенного авторами в рамках данной статьи, являются общенаучные методы: анализ, синтез и обобщение, сравнение. Данные методы использованы для оценки различных факторов на финансовое состояние субъектов экономики в условиях санкционных ограничений и экономического риска, а также перспективы неопределенности.

### **Основные результаты**

Финансовая устойчивость предприятия определяется его внутренней способностью поддерживать равновесие денежных потоков, что позволяет компании успешноправляться с экономической неопределенностью. В то время как неопределенность внешней среды может воздействовать на предприятие, его внутренняя способность балансировать потоки является ключевым механизмом адаптации к этим изменениям [9, С. 1].

В условиях нынешней экономической нестабильности стратегическое управление финансовой устойчивостью становится ключевым направлением для организаций. Непредсказуемость, с которой сегодня сталкиваются предприятия, может существенно повлиять на их финансовые показатели и стабильность. Причины таких неопределенностей могут быть как внутренними, так и внешними и затрагивают различные сферы: экономические, политические, социальные и технологические [10, С. 94].

Экономическая нестабильность – это состояние экономики, характеризующееся резкими колебаниями ключевых индикаторов, таких как курсы валют, инфляция и процентные ставки. Эти изменения создают значительные риски для бизнеса, особенно для компаний, работающих в международной сфере. Например, падение валюты может повысить стоимость импорта и увеличить убытки от сделок в иностранной валюте, а рост инфляции – привести к удешевлению ресурсов и снижению покупательской способности. Нестабильность в экономике затрудняет планирование и управление финансами, ставя под угрозу финансовую устойчивость организаций. Подобные изменения могут иметь долгосрочные последствия для финансовой ситуации компаний, и в некоторых случаях привести к серьезным финансовым трудностям или даже банкротству.

Кроме экономических факторов, свою роль в финансовой устойчивости компаний играют политические риски, связанные с политической неопределенностью [11, С. 94]. В условиях политической нестабильности компании могут столкнуться с проблемами защиты своих активов, особенно если политическая ситуация в стране ухудшается или если происходят изменения в международных отношениях, влияющие на внешнеэкономическую деятельность. Непредсказуемость политических решений и их последствия для бизнеса подчеркивают важность разработки стратегии управления рисками, которая может помочь минимизировать воздействие таких факторов на финансовое благополучие компаний.

Социальная неопределенность также оказывает влияние на финансовую устойчивость организаций. Она связана с изменениями в потребительских предпочтениях, демографическими сдвигами и развитием социальных движений. В последние годы наблюдается быстрое изменение потребительских интересов и ожиданий, что может привести к необходимости срочной адаптации производственных или маркетинговых стратегий. Компании, которые не способны быстро реагировать на изменения в спросе, рискуют столкнуться с серьезными финансовыми трудностями [10, С. 94].

Технологическая неопределенность становится все более актуальной в условиях быстрого технологического прогресса. Появление новых технологий и инноваций может существенно изменить рынок, а компании, которые не инвестируют в развитие новых технологий или не следят за технологическими трендами, рискуют утратить свою конкурентоспособность. Технологический прогресс, особенно в таких отраслях, как информационные технологии, финансы и производство, может существенно изменить правила игры, позволяя новым игрокам быстро выйти на рынок и захватить долю [10, С. 94].

Поддержание финансовой устойчивости в таких условиях требует применения стратегического подхода к финансовому управлению. Этот подход предполагает несколько этапов, которые помогают организации сохранить стабильность и уверенность в долгосрочной перспективе [10, С. 95].

Первый этап – это анализ текущего финансового положения организации. Такой анализ выявляет проблемные зоны и определяет, какие меры необходимо предпринять для укрепления финансовой базы. Например, если компания сталкивается с дефицитом ликвидности, это может требовать пересмотра ее финансовых потоков и проведения корректировок в финансовом планировании.

Второй этап – это разработка долгосрочной финансовой стратегии. В условиях высокой неопределенности компания не может оставаться статичной; она должна быть готова к быстрому реагированию на изменения внешней среды, будь то изменения в экономической ситуации, политической обстановке или технологическом прогрессе. Поэтому стратегия должна включать в себя не только конкретные цели и задачи, но и планы для гибкой адаптации к изменяющимся условиям.

Третий этап – это планирование и контроль реализации финансовой стратегии. Планирование позволяет точно определить ресурсы, сроки и этапы достижения целей, а контроль отслеживать выполнение плана и вносить корректировки при необходимости. Регулярный контроль за реализацией стратегии позволяет своевременно выявлять отклонения от плана и принимать меры для их устранения, что способствует укреплению финансовой устойчивости компании [13, С. 2].

Чтобы оставаться «на плаву» в этой непростой ситуации, компаниям необходимо проявлять высокую степень гибкости и адаптивности. Важно постоянно отслеживать ситуацию, оперативно реагировать на изменения, диверсифицировать источники доходов и внимательно контролировать расходы. Только комплексный подход и непрерывное совершенствование систем финансового управления позволяют организациям сохранять финансовую стабильность и успешно справляться с вызовами неопределенности.

## Обсуждение

При реализации финансовой стратегии происходит выбор эффективных инструментов и методов управления. В условиях неопределенности необходимо сосредоточить внимание на анализе текущей рыночной ситуации, прогнозировании изменений и выявлении возможных рисков [13, С. 2]. Комплексный подход, включающий эти ключевые этапы, способствует не только адаптации компании к экономическим вызовам, но и укреплению ее устойчивости и конкурентоспособности на длительный срок.

Далее определены методы и инструменты реализации финансовой стратегии:

1) диверсификация источников дохода. Этот метод предполагает внедрение новых или альтернативных каналов дохода, что позволяет снизить зависимость от единственного источника. Это важно для устойчивости бизнеса в условиях рыночных колебаний. Например, компания ПАО «НК Роснефть» и CNPC заключили контракт на поставку 100 млн тонн нефти в Китай через Казахстан в течение 10 лет [14].

2) создание резервного финансирования для неопределенных периодов. В условиях нестабильности сложно предсказать будущие потребности компании. Наличие финансового резерва обеспечивает готовность к неожиданным изменениям и снижает зависимость от внешних источников финансирования. Такой резерв формируется в основном за счет накопленной прибыли; в противном случае могут привлекаться дополнительные инвестиции.

3) управления рисками. Риск — это вероятность возникновения неблагоприятных условий или событий, которые могут привести к потерям, убыткам или другим нежелательным последствиям (недополучения ожидаемой выгоды или прибыли). Риск, как основная характеристика неопределенности, требует особого внимания в условиях экономической нестабильности. Управление рисками в таких условиях становится не только актуальным, но и необходимым для выживания компании. Хорошим примером реализации эффективной стратегии управления рисками в условиях санкций и экономической нестабильности можно наблюдать у компании ПАО «Лукойл». Российская нефтяная компания ПАО «Лукойл» объявила о продаже своих 44 АЗС венгерской компании MOL в Чехии [15]. Это решение стало частью комплексной стратегии управления рисками, которая включала:

· Продажу зарубежных активов. Это решение не только помогло избежать потенциальных убытков от замороженных или конфискованных активов, но и обеспечило приток ликвидности, которая была направлена на развитие внутренних проектов.

· Диверсификацию бизнеса. ПАО «Лукойл» активно инвестировал в нефтепереработку, что снизило зависимость компании от экспорта сырой нефти и повысило устойчивость бизнеса. Компания вложила более 14 миллиардов долларов в модернизацию своих нефтеперерабатывающих заводов в России. Например, в ноябре 2022 года на заводе в Кстово был запущен комплекс по переработке нефтяных остатков мощностью 2,1 млн тонн в год. Это позволило увеличить выход светлых нефтепродуктов с 63,4% в 2021 году до 71% в 2022 году, а глубину переработки — с 80% до 87%. Производство дизельного топлива класса «Евро-5» выросло на 0,7 млн тонн в год. В целом, благодаря модернизации, выход светлых нефтепродуктов по компании достиг 75% [16].

4) оптимизация использования финансовых ресурсов. Стремление к максимальной отдаче финансов требует сокращать затраты и внедрять новые финансовые инструменты и технологии, способствующие повышению операционной эффективности и гибкости бизнеса. Это может включать оптимизацию маршрутов, использование эффективных транспортных средств и систем мониторинга, а также применение таких инструментов, как лизинг, электронные платежи и факторинг, для улучшения финансового управления и ликвидности [10, С. 95]. Ярким примером успешной оптимизации финансовых ресурсов в сложных условиях стал Сбербанк. В 2022 году банк запустил масштабную антикризисную программу, которая была направлена на снижение операционных расходов и более эффективное использование капитала [17].

5) ключевые показатели эффективности (КПИ). Они используются для мониторинга таких показателей, как объем продаж, рентабельность и оборачиваемость активов. Эффективность компании или организации часто оценивается через ключевые показатели, которые в условиях изменений на рынке могут измениться, что требует гибкости и способности быстро адаптировать стратегию. Следует отслеживать эти изменения и оперативно выявлять отклонения от ожидаемых результатов. В такой ситуации своевременная корректировка стратегии становится критически важной для поддержания конкурентоспособности. Примером успешного применения КПИ для мониторинга и оптимизации деятельности является компания АЛРОСА. В 2022 году перед ней стояла задача выведения обогатительной фабрики Удачнинского ГОКа на проектную мощность. Для этого был проведен факторный анализ, позволивший определить «узкие места», сдерживающие производительность. В результате внесение изменений в перегрузочные устройства конвейерного транспорта способствовало увеличению пропускной способности и сокращению простоев практически до нуля.

В 2023 году одним из ключевых направлений стало оптимизация расхода чистой воды. Для этого были установлены четкие показатели потребления, организована система мониторинга на уровне смен, а все данные отображались в дашбордах. Это позволило оперативно отслеживать динамику изменений и вносить корректировки, что привело к снижению расхода на 6,9%.

Таким образом, применение системы ключевых показателей эффективности (КПИ) в компании АЛРОСА демонстрирует их значимость как инструмента стратегического управления. КПИ позволили не только оценивать текущие производственные показатели, но и своевременно выявлять факторы, сдерживающие эффективность. В результате компания смогла оперативно адаптировать свои бизнес-процессы, сократить издержки и повысить производительность [18].

6) внутреннего аудита. Результаты внутреннего аудита могут выявить неэффективное использование ресурсов, что служит сигналом для пересмотра финансовой стратегии. Вместо того чтобы просто фиксировать нарушения, аудит становится источником информации для корректировки стратегии и принятия оперативных решений в ответ на изменяющиеся условия. [13, С. 3]. Хорошим примером использования внутреннего аудита является ПАО «СИБУР Холдинг». Аудит здесь стал не просто инструментом для поиска нарушений, а важным источником данных для корректировки стратегии. Например, ПАО «СИБУР Холдинг» автоматизировал мониторинг мероприятий, которые были разработаны на основе рекомендаций аудита. Это позволяет отслеживать их выполнение в реальном времени.

Компания также обновила подходы к управлению рисками, внедрив типовые методы аудита для сквозных бизнес-процессов. Это помогает находить слабые места и быстро их устранять. Кроме того, ПАО «СИБУР Холдинг» ввел ключевые индикаторы рисков (КИР) для таких процессов, как логистика и закупки. Эти индикаторы интегрированы в систему КПИ, что позволяет лучше контролировать риски.

Еще одним шагом стала оценка риск-аппетита – компания теперь оценивает, какой уровень риска она готова принять для каждого процесса. В планах – создание единой базы рисков и автоматизация отчетности, что сделает управление рисками еще более эффективным [19, С. 80].

В условиях экономической нестабильности, помимо традиционных методов управления рисками и оптимизации ресурсов, компании необходима гибкость в принятии решений, способность быстро адаптировать свои финансовые стратегии в ответ на изменения внешней среды и внутренней структуры. Это поможет понять, насколько хорошо работает текущая финансовая стратегия и где могут быть слабые места [19, С. 3].

Понимание этих показателей позволяет не только оценить результаты работы компании, но и наметить пути для улучшения. Когда бизнес сталкивается с нестабильностью, прояснение проблемных зон становится особенно критичным, так как это позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды, минимизировать риски и корректировать действия для повышения устойчивости и прибыльности компании.

Однако эффективность компании зависит не только от финансовых показателей, но и то множества других факторов, в том числе человеческого потенциала. Для получения продукта высокого качества важна заинтересованность не только компании, но каждого отдельного сотрудника. «Формирование общих целей собственников, команды управленцев и трудового коллектива – главная задача эффективной компании» [20, С. 3]. При ведении распределительного процесса компании акцент делается на финансовые интересы. Ожидается, что участники

будут активно участвовать на всех этапах – от разработки до контроля, а также проявлять заинтересованность в результатах через мотивацию, ориентированную на конкретные достижения. В такой системе управления все ориентировано на получение экономической выгоды и повышение эффективности.

Помимо финансовых аспектов, необходимо учитывать морально-духовные и психологические аспекты, которые определяют атмосферу внутри коллектива. Уделяя внимание психологическому климату, создается среда, в которой важны материальные стимулы и взаимопонимание, доверие, гармония и эмоциональное благополучие сотрудников.

«Системный подход – это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как системы» [20, С. 3]. Его чертой является возможность осуществления коллегиального управления. Более подробно достоинства и особенности данного подхода описаны в статье «Модернизация системного подхода к управлению предприятием».

На основе проведенного анализа можно выделить несколько ключевых аспектов стратегического подхода к финансовой устойчивости. Во-первых, для успешного функционирования компаниям необходимо пройти три этапа: проанализировать текущее финансовое положение; разработать финансовую стратегию; спланировать и контролировать реализацию финансовой стратегии. Данные мероприятия помогут своевременно выявлять потенциальные риски и возможности.

Во-вторых, стратегическое планирование должно быть гибким и адаптивным. Важно разработать финансовые стратегии, которые учитывают различные сценарии развития и позволяют минимизировать негативные последствия кризисных ситуаций.

В-третьих, необходимо акцентировать внимание на диверсификации источников финансирования и оптимизации структуры капитала. Это поможет снизить зависимость от одного источника финансирования и повысить устойчивость к внешним шокам.

В-четвертых, важно грамотно использовать человеческий капитал. Уровень удовлетворенности сотрудника может напрямую повлиять на производительность работы. Исследования показывают, что компании с замотивированными персоналом показывают лучшие результаты, поскольку сотрудники заинтересованный в достижении общей цели. В каком-то смысле команде необходимо дать волю действий. В таком состоянии успешные команды могут генерировать новые идеи и находить нестандартные решения, укрепляя свои позиции на конкурентном рынке.

### **Заключение**

Современные условия ведения бизнеса требуют от российских компаний внедрения комплексного стратегического подхода к обеспечению финансовой устойчивости. В исследовании обоснована значимость системного управления, включающего мониторинг финансовых рисков, адаптацию к изменениям макроэкономической среды и применение механизмов стратегического планирования. Оптимизация структуры капитала, эффективное управление ликвидностью, диверсификация источников финансирования и снижение операционных рисков являются ключевыми инструментами повышения финансовой устойчивости организаций.

Кроме того, особое внимание уделено взаимодействию между собственниками,правленческой командой и персоналом, что позволяет согласовать интересы всех участников процесса. Выявлено, что мотивационные механизмы и сбалансированное распределение выгод играют важную роль в обеспечении финансовой стабильности, так как стимулируют рост производительности и создают условия для эффективного управления ресурсами.

Таким образом, разработка стратегии финансовой устойчивости должна основываться на сочетании традиционных и инновационных методов управления, учитывать необходимость гибкости и адаптивности, а также ориентироваться на долгосрочное развитие и повышение конкурентоспособности организаций в условиях неопределенности.

### **Конфликт интересов**

Не указан.

### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### **Conflict of Interest**

None declared.

### **Review**

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### **Список литературы / References**

1. Соболь Т.С. Современное состояние экономики России в условиях санкций и перспективы ее развития / Т.С. Соболь, А.И. Шарай // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1 : Экономика и управление. — 2023. — № 1 (44). — С. 7–15. — DOI: 10.21777/2587-554X-2023-1-7-15. — EDN CCASCJ.
2. Любовцева Е.Г. Влияние санкций на развитие экономики России: возможности и ограничения / Е.Г. Любовцева, И.А. Гордеева // Oeconomia et Jus. — 2022. — № 3. — С. 8–14. — DOI 10.47026/2499-9636-2022-3-8-14. — EDN XCNRBC.
3. Кураев А.Н. Влияние санкций на Российскую и мировую экономику / А.Н. Кураев, М.Г. Кудинова, В.В. Козлов [и др.] // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 11. — С. 72–77. — EDN SGOUUP.
4. Циканова Л.М. Глобальная экономика и Россия в условиях санкционного шторма / Л.М. Циканова, А.А. Дышекова, Ж. М. Гаева [и др.] // Журнал прикладных исследований. — 2023. — № 3. — С. 80–86. — DOI: 10.47576/2949-1878\_2023\_3\_80. — EDN KSJOGK.

5. Доценко В.С. Стратегии обеспечения финансовой стабильности отечественных промышленных предприятий в условиях санкций / В.С. Доценко // Вестник Академии права и управления. — 2023. — № 4.1 (75). — С. 62–73. — DOI: 10.47629/2074-9201\_2023\_4.1\_62\_73.
6. Результаты опроса «Последствия введения санкций для российского бизнеса». — URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossiyskogo-biznesa/> (дата обращения: 13.02.2025).
7. Ковалев К. Е. Анализ изменения логистических цепочек в период санкционной политики / К.Е. Ковалев, А.А. Значковская. // Инновационная экономика и общество. — 2022. — № 4 (38). — URL: [https://www.omgups.ru/ieio/releases/349-2022-4/6640-analiz\\_izmeneniya\\_logisticheskikh\\_tsepochek\\_v\\_period\\_sanktsionnoy\\_politiki/](https://www.omgups.ru/ieio/releases/349-2022-4/6640-analiz_izmeneniya_logisticheskikh_tsepochek_v_period_sanktsionnoy_politiki/) (дата обращения: 13.02.2025).
8. Симонов К.В. Российская логистика и управление цепями поставок: вызовы и актуальные решения / К.В. Симонов // Управленческие науки. — 2024 — Т. 14. — № 1. — С. 71–87. — DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-71-87.
9. Кондрашихин И.И. Финансовая устойчивость и ее влияние на экономическую безопасность предприятия / И.И. Кондрашихин, Т.Е. Степанова // Вестник молодежной науки. — 2023. — № 2 (39). — 18 с. — DOI: 10.46845/2541-8254-2023-2(39)-28-28. — EDN UZRMJZ.
10. Муминов М.Т. Стратегические подходы к управлению финансовой устойчивостью организаций в условиях неопределенности / М.Т. Муминов // Управление социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов: проблемы и перспективы : сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов и практиков, посвященной 105-летию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. — Пенза : Пензенский государственный университет, 2024. — С. 94–96. — EDN IAJDZF.
11. Муминов М.Т. Управление финансовой устойчивостью компании в современных условиях / М.Т. Муминов // Управление социально-экономическим развитием предприятий, отраслей, регионов: проблемы и перспективы : сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов и практиков, посвященной 105-летию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. — Пенза : Пензенский государственный университет, 2024. — С. 91–93. — EDN LTVJWA.
12. Астаева А.Ю. Управление финансами в условиях экономической неопределенности / А.Ю. Астаева // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, посвященная 170-летию со дня рождения В.Г. Шухова : сборник докладов. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. — С. 27–31. — EDN XJTWVA.
13. Гордеева Н.В. Процесс управления реализацией финансовой стратегии предприятия в условиях экономической нестабильности / Н.В. Гордеева, Т.В. Суханова // Флагман науки. — 2023. — № 10 (10). — URL: [https://flagmannauki.ru/files/1010-Tanina\\_Mariya\\_Alekseevna\\_1028.pdf](https://flagmannauki.ru/files/1010-Tanina_Mariya_Alekseevna_1028.pdf) (дата обращения: 08.12.2024).
14. «Роснефть» и CNPC подписали соглашение о поставках 100 млн тонн нефти в течение 10 лет // Финам. — 2022. — URL: <https://www.finam.ru/publications/item/rosneft-i-cnpc-podpisali-soglashenie-o-postavkakh-100-mln-tonn-nefti-v-techenie-10-let-20220204-121428/> (дата обращения: 17.02.2025).
15. Российский Лукойл покидает чешский рынок, ссылаясь на санкции // Дзен. — 2022. — URL: <https://dzen.ru/a/Y6f0vZOXKBVqH45C> (дата обращения: 21.02.2025).
16. Матвеева О. ЛУКОЙЛ заглянул вглубь переработки / О. Матвеева // Коммерсантъ. — 2022. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5733572> (дата обращения: 21.02.2025).
17. Сокращенные результаты МСФО 2022. — 2023. — URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs\\_2022](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs_2022) (дата обращения: 22.02.2025).
18. Кислицына А. АЛРОСА. Как проекты повышения операционной эффективности влияют на производство / А. Кислицына // Глобус: геология и бизнес. — 2024. — URL: <https://www.vnedra.ru/lyudi/intervyu/alrosa-kak-proekty-operaczionnoj-effektivnosti-vliyayut-na-proizvodstvo-26643/> (дата обращения: 24.02.2025).
19. Интегрированный годовой отчет ПАО «СИБУР Холдинг» за 2022 год (краткая версия). — 2023. — URL: <https://www.sibur.ru/upload/iblock/32d/qus71q5ah9jgd282u31xcnw1eboy3mb.pdf> (дата обращения: 23.02.2025).
20. Файзуллаев М.А. Модернизация системного подхода к управлению предприятием / М.А. Файзуллаев // Теория и практика общественного развития. — 2017. — № 4. — С. 47–51. — DOI: 10.24158/tipor.2017.4.10. — EDN YKSWYB.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Sobol T.S. Sovremennoe sostojanie jekonomiki Rossii v uslovijah sankcij i perspektivy ee razvitiya [The current state of the russian economy under the conditions of sanctions and prospects for its development] / T.S. Sobol, A.I. Sharay // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Ju. Vitte. Serija 1 : Jekonomika i upravlenie [Economics and Management. Series 1: Economics and Management]. — 2023. — № 1 (44). — P. 7–15. — DOI: 10.21777/2587-554X-2023-1-7-15. — EDN CCASCJ. [in Russian]
2. Lyubovtseva E.G. Vlijanie sankcij na razvitie jekonomiki Rossii: vozmozhnosti i ogranicenija [The impact of sanctions on the development of Russian economy: opportunities and restrictions] / E.G. Lyubovtseva, I.A. Gordeeva // Oeconomia et Jus. — 2022. — № 3. — P. 8–14. — DOI 10.47026/2499-9636-2022-3-8-14. — EDN XCNRBC. [in Russian]
3. Kuraev A.N. Vlijanie sankcij na Rossijskuju i mirovuju jekonomiku [The impact of sanctions on the Russian and global economy] / A.N. Kuraev, M.G. Kudinova, V.V. Kozlov // Innovacii i investicii [Innovation & Investment]. — 2022. — № 11. — P. 72–77. — EDN SGOUUP. [in Russian]
4. Tsikanova L.M. Global'naja jekonomika i Rossija v uslovijah sankcionnogo shtorma [The global economy and Russia in the sanctions storm] / L.M. Tsikanova, A.A. Dyshekova, Zh.M. Gaeva [et al.] // Zhurnal prikladnyh issledovanij [Journal of Applied Research]. — 2023. — № 3. — P. 80–86. — DOI: 10.47576/2949-1878\_2023\_3\_80. — EDN KSJOGK. [in Russian]

5. Dotsenko I.S. Strategii obespechenija finansovoj stabil'nosti otechestvennyh promyshlennyh predprijatij v uslovijah sankcij [Strategies for ensuring the financial stability of domestic industrial enterprises under sanctions] / B.S. Dotsenko // Vestnik Akademii prava i upravlenija [Bulletin of the Academy of Law and Management]. — 2023. — № 4.1 (75). — P. 62–73. — DOI: 10.47629/2074-9201\_2023\_4.1\_62\_73. [in Russian]
6. Rezul'taty oprosa "Posledstvija vvedenija sankcij dlja rossijskogo biznesa" [Results of the survey "Consequences of the introduction of sanctions for Russian business"]. — URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossijskogo-biznesa/> (accessed: 13.02.2025). [in Russian]
7. Kovalev K.E. Analiz izmenenija logisticheskikh cepochek v period sankcionnoj politiki [Analysis of changes of supply chains in terms of sanction policy] / K.E. Kovalev, A.A. Znachkovskaya // Innovative Economics and Society. — 2022. — № 4 (38). — URL: [https://www.omgups.ru/ieio/releases/349-2022-4/6640-analiz\\_izmeneniya\\_logisticheskikh\\_tsepochelek\\_v\\_period\\_sanktsionnoj\\_politiki/](https://www.omgups.ru/ieio/releases/349-2022-4/6640-analiz_izmeneniya_logisticheskikh_tsepochelek_v_period_sanktsionnoj_politiki/) (accessed: 13.02.2025). [in Russian]
8. Simonov K.V. Rossijskaja logistika i upravlenie cepjami postavok: vyzovy i aktual'nye reshenija [Russian Logistics and Supply Chain Management: Challenges and Relevant Solutions] / K.V. Simonov // Upravlencheskie nauki [Management Sciences]. — 2024 — Vol. 14. — № 1. — P. 71–87. — DOI: 10.26794/2404-022X-2024-14-1-71-87. [in Russian]
9. Kondrashikhin I.I. Finansovaja ustojchivost' i ee vlijanie na jekonomicheskuju bezopasnost' predprijatija [Financial sustainability and its impact on the economic security of an enterprise] / I.I. Kondrashikhin, T.E. Stepanova // Vestnik molodezhnoj nauki [Bulletin of Youth Science]. — 2023. — № 2 (39). — 18 p. — DOI: 10.46845/2541-8254-2023-2(39)-28-28. — EDN UZRMJZ. [in Russian]
10. Muminov M.T. Strategicheskie podhody k upravleniju finansovoj ustojchivost'ju organizacii v uslovijah neopredelennosti [Strategic approaches to managing the financial stability of an organization in conditions of uncertainty] / M.T. Muminov // Upravlenie social'no-jekonomiceskim razvitiem predprijatij, otrslej, regionov: problemy i perspektivy [Managing the socio-economic development of enterprises, industries, regions: problems and prospects] : proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference of teachers, graduate students, students and practitioners dedicated to the 105th anniversary of the Financial University under the Government of the Russian Federation Federation. — Penza : Penza State University, 2024. — P. 94–96. — EDN IAJDZF. [in Russian]
11. Muminov M.T. Upravlenie finansovoj ustojchivost'ju kompanii v sovremennyh uslovijah [Managing the financial stability of the company in modern conditions]. / M. T. Muminov // Upravlenie social'no-jekonomiceskim razvitiem predprijatij, otrslej, regionov: problemy i perspektivy [Managing the socio-economic development of enterprises, industries, regions: problems and prospects] : proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference of teachers, graduate students, students and practitioners dedicated to the 105th anniversary of the Financial University under the Government of the Russian Federation Federation. — Penza : Penza State University, 2024. — P. 91–93. — EDN LTVJWA.
12. Astayeva A.Y. Upravlenie finansami v uslovijah jekonomiceskoy neopredelennosti [Financial management in conditions of economic uncertainty] / A.Y. Astayeva // Mezhdunarodnaja nauchno-tehnicheskaja konferencija molodyh uchenyh BGTU im. V.G. Shuhova, posvjashchennaja 170-letiju so dnja rozhdenija V.G. Shuhova [International Scientific and Technical Conference of young scientists of BSTU named after V.G. Shukhov, dedicated to the 170th anniversary of the birth of V.G. Shukhov] : collection of reports. — Belgorod : Belgorod Shukhov State Technological University, 2023. — P. 27–31. — EDN XJTWWA. [in Russian]
13. Gordeeva N.V. Process upravlenija realizacij finansovoj strategii predprijatija v uslovijah jekonomiceskoy nestabil'nosti [The process of managing the implementation of the financial strategy of an enterprise in conditions of economic instability] / N.V. Gordeeva, T.V. Suhanova // Flagman nauki [Flagship Sciences]. — 2023. — № 10 (10). — URL: [https://flagmannauki.ru/files/1010-Tanina\\_Mariya\\_Alekseevna\\_1028.pdf](https://flagmannauki.ru/files/1010-Tanina_Mariya_Alekseevna_1028.pdf) (accessed: 08.12.2024). [in Russian]
14. "Rosneft" i CNPC podpisali soglashenie o postavkah 100 mln tonn nefti v techenie 10 let ["Rosneft" and CNPC signed an agreement on the supply of 100 million tons of oil over 10 years] // Finam. — 2022. — URL: <https://www.finam.ru/publications/item/rosneft-i-cnpc-podpisali-soglashenie-o-postavkakh-100-mln-tonn-nefti-v-techenie-10-let-20220204-121428/> (accessed: 17.02.2025). [in Russian]
15. Rossijskij Lukoil pokidaet cheshskij rynok, ssylajas' na sankcii [Russian Lukoil leaves the Czech market, citing sanctions] // Dzen. — 2022. — URL: <https://dzen.ru/a/Y6f0vZOXKByqH45C> (accessed: 21.02.2025). [in Russian]
16. Matveeva O. LUKOYL zagljanul vglub' pererabotki [LUKOIL looked deeper into processing] / O. Matveeva // Kommersant' [Kommersant]. — 2022. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5733572> (accessed: 21.02.2025). [in Russian]
17. Sokrashhennye rezul'taty MSFO 2022 [Abridged IFRS 2022 results]. — 2023. — URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs\\_2022](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs_2022) (accessed: 22.02.2025). [in Russian]
18. Kislytsyna A. ALROSA. Kak proekty povyshenija operacionnoj effektivnosti vlijajut na proizvodstvo [ALROSA. How operational efficiency improvement projects affect production] / A. Kislytsyna // Globus: geologija i biznes [Globus: Geology and Business]. — 2024. — URL: <https://www.vnedra.ru/lyudi/intervyu/alrosa-kak-proekty-operacionnoj-effektivnosti-vlijayut-na-proizvodstvo-26643/> (accessed: 24.02.2025). [in Russian]
19. Integrirovannyj godovoj otchet PAO "SIBUR Holding" za 2022 god (kratkaja versija) [Integrated Annual Report of PJSC SIBUR Holding for 2022 (short version)]. — 2023. — URL: <https://www.sibur.ru/upload/iblock/32d/qus71q5ah9jgd282u31xcnwsl1eboy3mb.pdf> (accessed: 23.02.2025). [in Russian]
20. Feyzullaev M.A. Modernizacija sistemnogo podhoda k upravleniju predprijatijem [Modernization of the system approach to enterprise management] / M.A. Feyzullaev // Teoriya i praktika obshhestvennogo razvitiija [Theory and practice of social development]. — 2017. — № 4. — P. 47–51. — DOI: 10.24158/tipor.2017.4.10. [in Russian]