

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_9\_1\_42

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ К РАССМОТРЕНИЮ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
KEY APPROACHES TO HANDLING CRISIS SITUATIONS IN THE  
ACTIVITIES OF MECHANICAL ENGINEERING ORGANIZATIONS**



**Панфилова Елена Евгеньевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление промышленными организациями», Государственный университет управления, г. Москва, Россия

**Panfilova Elena**, PhD (Economy), associate professor of the chair “Management of industrial organizations”, State University of Management, Moscow

**Аннотация.** В статье представлены методические подходы к управлению кризисными ситуациями в организациях машиностроения. Определен механизм возникновения кризиса в производственной деятельности компании. Выделены причины возникновения кризиса в операционной и стратегической деятельности, а также классифицированы теории возникновения кризисов в социально-экономических системах. Выявлены факторы финансовой состоятельности предприятия, влияющие на устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Уточнены инструменты противодействия внешним и внутренним факторам, негативно влияющим на траекторию развития предприятия.

**Abstract.** The article discusses methodological approaches to managing crisis situations in mechanical engineering organizations. The mechanism for the emergence of a crisis in the company's production activities has been determined. The reasons for the emergence of a

crisis in operational and strategic activities are identified, and the theories of the emergence of crises in socio-economic systems are classified. Factors of the financial viability of the enterprise that influence sustainable development in the long term have been identified. The tools for counteracting external and internal factors that negatively affect the development trajectory of the enterprise have been clarified.

**Ключевые слова:** развитие, конкурентоспособность, кризисное состояние, стратегия, финансовая состоятельность

**Keywords:** development, competitiveness, crisis, strategy, financial viability

### **Введение**

Современная российская экономика отличается наличием таких актуальных проблем, которые связаны с обеспечением устойчивости и конкурентоспособности машиностроительных предприятий. Машиностроение как промышленное производство, обладающее значением в материальном обеспечении общества при инновационном росте, не представляет собой центральную фигуру в области новых разработок, которые производятся нематериальной сферой. В складывающихся нестабильных экономико-политических условиях российские предприятия не могут уступать зарубежным предприятиям. От национальных производителей требуется выпуск конкурентоспособной на международном рынке продукции для устойчивости дальнейшего экономического развития Российской Федерации. От успешности решения данной задачи зависит положение России в мировой политике и экономике.

В подобных условиях важнейший аспект отводится устойчивому развитию машиностроительной отрасли, влекущей за собой технологический и технический процесс российской экономики в целом, несмотря на взаимоотношения политического/экономического характера, складывающиеся со странами Евросоюза.

## Механизмы возникновения кризисного состояния машиностроительных организаций

Отметим, что в первом квартале 2022 года машиностроительная отрасль в России демонстрировала рост на 3,3%, однако во втором квартале наблюдается снижение на 9,0% (рисунок 1). Положительная динамика из семнадцати машиностроительных подотраслей демонстрируется только пятью. При этом наибольший темп роста наблюдается в производстве машин и оборудования, а также летательных аппаратов, а наибольший спад – в автотранспортном машиностроении [1]. Самой острой проблемой в данном секторе в текущих условиях является дефицит импортных комплектующих.

По итогам 2022 года в машиностроении прогнозируется снижение производства в среднем на 10% [2]. Восстановление положительной динамики основных показателей возможно только в том случае, если будут найдены новые поставщики комплектующих. Например, ранее закупки комплектующих запасных частей из-за рубежа распределялись следующим образом:

– около 60% электроники, механики, деталей для производства станков с системами компьютерного управления поставлялось из Китая;

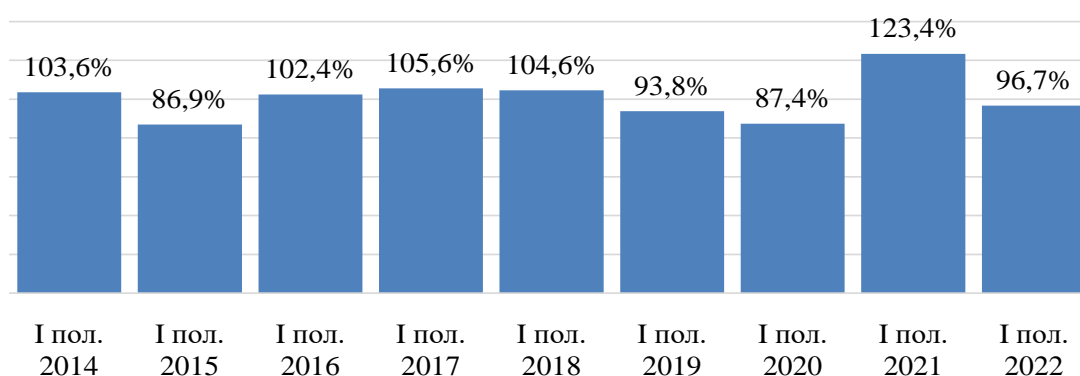


Рисунок 1 – Индекс производства в машиностроительном комплексе, %

– примерно 15% фурнитуры и комплектующих для металлообрабатывающих, сварочных и фрезерных станков поставлялось из Венгрии;

– почти 15% запчастей для ремонта и обслуживания различного оборудования поставлялось из Турции [3].

Со второго квартала 2022 года фокус сместился в основном на Китай и Турцию, что позволяет российским производителям избегать дефицита комплектующих материалов. Представленные данные являются свидетельством того, что как в машиностроительной отрасли в целом, так и в отдельных подотраслях имеются и развиваются кризисные явления.

Для дальнейшего исследования необходимо уточнить трактовку термина «кризис», утвердившегося в экономической науке с XIX века как одного из ключевых понятий [13]. В научной литературе до настоящего времени нет общепризнанного определения кризиса в связи с тем, что каждым исследователем предпринимаются попытки раскрытия той или иной стороны данного термина (в соответствии с направлением исследования) [4].

На основании приведенных дефиниций для дальнейшего исследования под кризисом будем понимать процесс нарушенного равновесия предприятия, как объекта управления, сопровождаемый нарушениями целостности отдельных или всех его элементов и связей, наряду с утратой устойчивости к воздействующим внутренним и внешним факторам, или же процесс полностью разрушенной и прекратившей существовать в целом экономической системы предприятия, или же ее переход в иное состояние. Следовательно, кризис является возможным результатом бизнес-процессов предприятия, которыми поддерживается его функционирование и которые способствуют его развитию.

Отметим, что качество управления предприятием в современных условиях во многом предопределяет возможность своевременно выявить и идентифицировать кризис, его важнейшие характеристики. В связи с этим эффективные управленческие решения могут быть приняты только в том случае, если кризис

глубоко исследован по его основным критериям: масштабу, причинам, области развития, остроте, возможным проявлениям и т.д. Основное внимание при этом требуется уделить непосредственно механизму возникновения кризисного состояния на предприятии, так как его понимание позволит руководству осуществить анализ факторов и возможных причин кризиса еще до его возникновения и принять соответствующие меры [5].

Механизм возникновения кризиса на предприятии представляет собой последовательные явления, запускающие в совокупности дополнительные импульсы, приводящие к эффекту «падающего домино», в результате которых завершающим явлением становится кризисное состояние предприятия. Пример такого механизма при изменении условий проведения НИОКР для выполнения машиностроительным предприятием государственных контрактов приведен на рисунке 2.

В соответствии с представленным механизмом в качестве первоначального действия при анализе текущего состояния машиностроительного предприятия необходимо проводить оценку наличия признаков кризисного состояния. Так как все признаки кризисного состояния определяют микроэкономические процессы, необходимо тщательно исследовать все возможные кризисные явления на уровне предприятия и провести анализ эффективности управления данными явлениями с определением причин и факторов возникновения подобного состояния на машиностроительном предприятии [6].

Таким образом, для дальнейшего исследования под кризисным состоянием понимается процесс нарушенного равновесия машиностроительного предприятия как объекта управления, сопровождаемый нарушениями целостности отдельных или всех его элементов и связей, наряду с утратой устойчивости к воздействующим внутренним и внешним факторам, или же процесс полностью разрушенной и прекратившей существовать в целом экономической системы предприятия, или же ее переход в иное состояние [7]. Механизм возникновения кризиса на предприятии представляет собой последовательные явления, запускающие в совокупности

дополнительные импульсы, приводящие к эффекту «падающего домино», в результате которых завершающим явлением становится кризисное состояние предприятия.



Рисунок 2 – Механизм возникновения кризисного состояния

### **Основные причины возникновения кризиса на предприятии**

Кризисные явления, возникающие на машиностроительном предприятии, имеют существенные отличия между собой в зависимости от причин их возникновения. К основным причинам кризисного состояния можно отнести результаты влияния внутренних и внешних факторов окружающей среды машиностроительного предприятия, соответственно, причины возникновения кризисного состояния на предприятии необходимо также разделять на внешние и внутренние (рисунок 3).

Глубинные причины возможного кризиса имеют в своей основе разнообразные явления и процессы как внешнего, так и внутреннего характера. Все представленные на рисунке 8 причины могут стать основой кризисного состояния машиностроительного предприятия. Вместе с тем практическая деятельность показывает, что наибольшее влияние оказывается слабой управленческой деятельностью, когда руководством машиностроительного предприятия демонстрируется неспособность принятия обоснованных управленческих решений ни по отношению к стратегической и текущей производственной и финансовой деятельности, ни по отношению к персоналу предприятия [8].

В связи с многообразием и взаимосвязанностью кризисов отдельных систем на разнообразных уровнях появились теории, тем или иным образом определяющие причины кризисного состояния машиностроительного предприятия (рисунок 4).

На основе причин возникновения кризисного состояния представляется также возможным классифицировать кризисы на машиностроительных предприятиях по различным основаниям.

По результатам исследования кризисного состояния предприятия представляется возможным выявить те управленческие решения, которые необходимы для противодействия кризису. Перед разработкой антикризисной стратегии требуется определить цели, на достижение которых данная стратегия будет направлена.

Относительно эффективности принимаемых руководством машиностроительного предприятия антикризисных мер кризисное состояние может рассматриваться с трех позиций [9,10]:

- кризисное состояние, которое возможно нивелировать при помощи эффективного антикризисного управления;
- менеджмент, направленный на то, чтобы ликвидировать негативные последствия из-за кризисного состояния предприятия;



Рисунок 3 – Основные причины возникновения кризисного состояния на машиностроительном предприятии





Рисунок 4 – Основные теории кризисов

– сосредоточенность управленческих решений на минимизации всех влияний кризисного состояния на деятельность предприятия.

Первая ситуация характеризуется необходимостью проводить своевременный мониторинг и анализ докризисного состояния машиностроительной организации и проводить соответствующие предупреждающие мероприятия, которые при их тщательной разработке и реализации не допустят кризисную ситуацию при помощи инструментов анализа и оценки внутреннего состояния и внешней среды предприятия, способных существенно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность машиностроительной организации [11].

Для второй ситуации характерна такая деятельность машиностроительной организации, которая ведет к кризисному состоянию в связи с неверным или недостаточно эффективным функционированием того или иного элемента предприятия. В подобных случаях развитие ситуации формирования кризисного состояния не допускается при помощи преобразования структуры такого элемента. Также предотвращение влияния кризисообразующих факторов и устранение причины кризисного состояния возможно путем коренного преобразования в целом всей системы [12].

Для третьей ситуации, когда наблюдается глубокое и затяжное кризисное состояние, характерна потребность в определении элементов, которыми приносится наибольший ущерб деятельности машиностроительного предприятия, и формировании стратегии, направленной на их восстановление до докризисного состояния.

Отметим, что исследование особенностей и причин возникновения кризисного состояния на машиностроительном предприятии отличается не только теоретическим и познавательным значением, но и, в первую очередь практической значимостью. Данная проблема связана с заинтересованностью машиностроительных организаций в обеспечении собственной защиты от разнообразных рисков, возникновение которых возможно при экономическом переустройстве государственных и коммерческих структур, наблюдаемом в данный момент в Российской Федерации.

До настоящего времени ученые и практики заинтересованы в создании антикризисной системы управления машиностроительной организацией, характеризующейся экономической эффективностью и формирующей все условия для предотвращения кризиса в процессе текущей деятельности машиностроительного предприятия [13].

При этом современная научная литература рассматривает кризис и в качестве процесса с потенциально благоприятным исходом, то есть вне зависимости от причин возникновения кризисного состояния оно может стать своеобразным

стимулом для дальнейшего обновления и развития машиностроительной организации. Основу взглядов на кризисное состояние предприятия, как на положительное явление, составляет его стихийная природа, которой предопределены все социально-экономические изменения. В таком случае кризисное состояние представляет собой серьезную угрозу для базовых ценностей или основной системы, вынуждающая руководство к принятию кардинального решения при ограниченном времени и значительной степени неопределенности [14, 20].

### **Факторы финансовой состоятельности машиностроительных организаций**

Машиностроительная организация как важная составляющая индустриальной экономики является открытой системой, постоянно активно взаимодействующей с внешней средой. Наряду с любой другой сложной системой машиностроительное предприятие, включающее в себя различные элементы с многочисленными связями между собой и непрерывным взаимодействием друг с другом, является совокупностью выполняющих определенные функции подсистем. Каждая подсистема, реализуя свои функции, находится под воздействием внешних и внутренних факторов. Соответственно, финансовая состоятельность организации, как один из важнейших элементов такой системы, как машиностроительное предприятие, также определяется влиянием на нее внешних и внутренних факторов. Одна из классификаций внешних факторов финансовой состоятельности машиностроительного предприятия включает в себя факторы, представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 – Внешние факторы финансовой состоятельности машиностроительного предприятия

На наш взгляд наиболее полная классификация внешних факторов состоятельности машиностроительной организации предложена А.А. Воробьевым [15, 19] (рисунок 6).



Рисунок 6 – Классификация внешних факторов финансовой несостоятельности машиностроительной организации

Внешние факторы отличаются тем, что руководство предприятия не способно оказать на них то или иное влияние и способно только разработать стратегию развития машиностроительной организации с учетом всех возможных рисков, которыми оказывается воздействие со стороны окружающей среды. Следовательно, необходимо также выделить факторы, которые находятся под полным контролем руководства машиностроительной организации, – внутренние факторы финансовой состоятельности, выделяемые многими исследователями (рисунок 7).

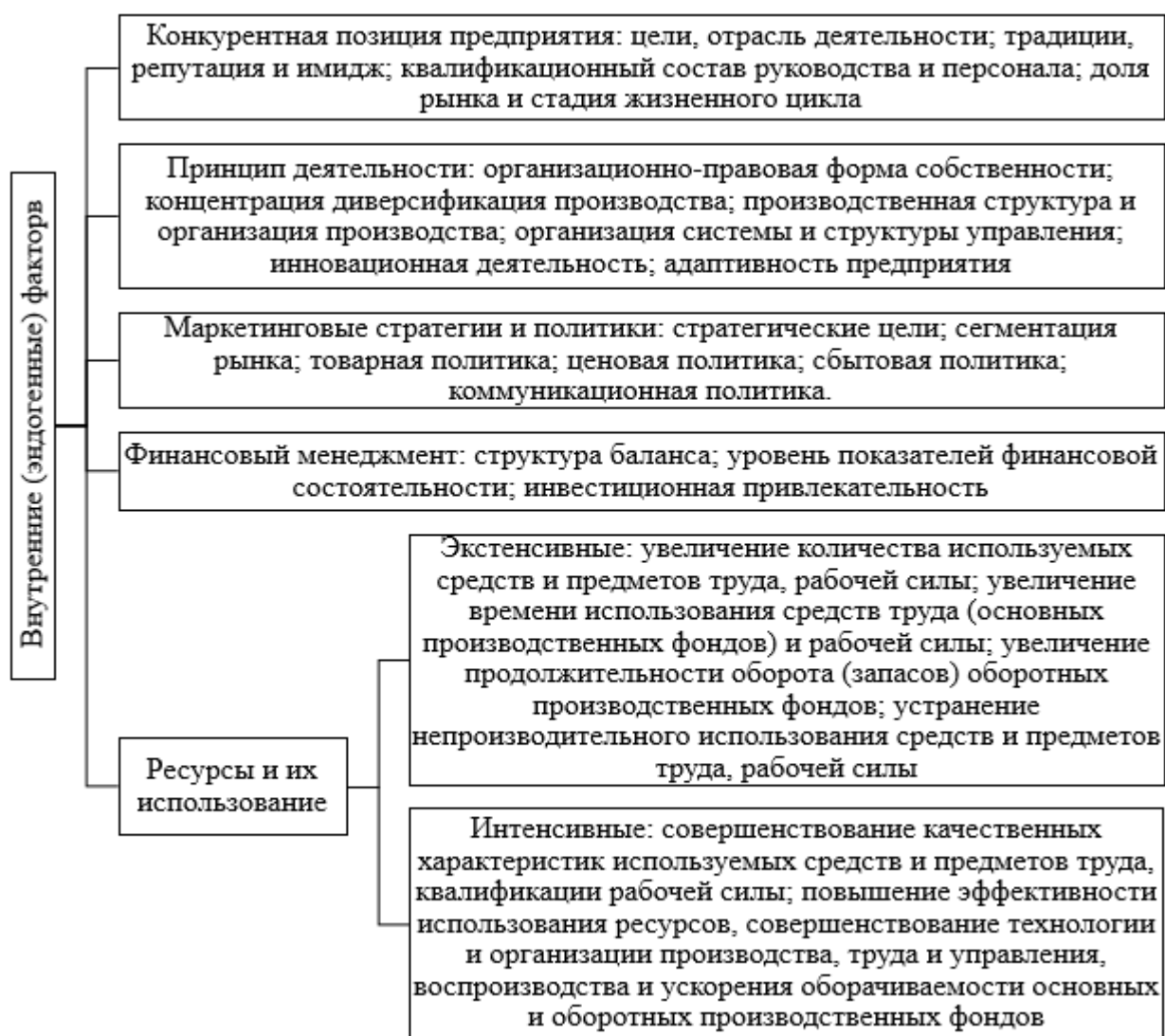


Рисунок 7 – Внутренние факторы финансовой состоятельности машиностроительной организации

Представленные факторы требуют более подробной классификации в соответствии с основными подсистемами предприятия (рисунок 8). По результатам анализа научной литературы можно сделать вывод, что к противодействию негативного влияния внешних и внутренних факторов имеется несколько различных концептуальных подходов. Например, А.А. Демьянов предлагает определять основные проблемы в деятельности организации, разрабатывать и внедрять на практике механизмы и методологические принципы, интегрированные в единую систему, позволяющую обеспечить финансовую состоятельность предприятия. Наряду с этим необходимо вовлекать корпоративное или отраслевое сообщество для решения проблем, связанных с негативным влиянием различных факторов на финансовую состоятельность организации [16].

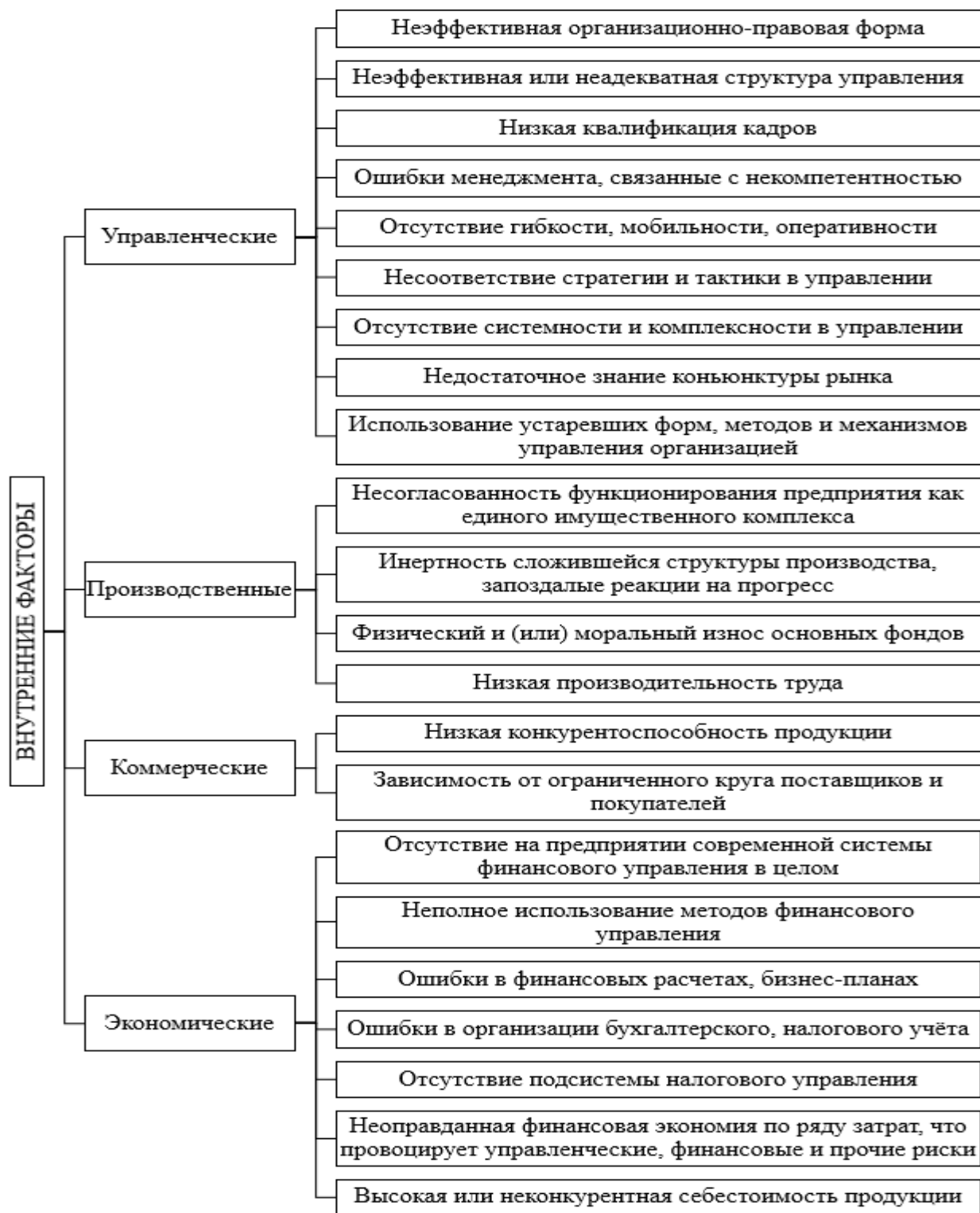


Рисунок 8 – Классификация внутренних факторов финансовой состоятельности машиностроительной организации

Е.С. Шленкова рассматривает в качестве основного инструмента противодействия внешним факторам стратегическое управление, осуществляемое на



основе кибернетических принципов разнообразия, эмерджентности, внешнего дополнения, обратной связи и выбора управленческого решения, и индивидуальных принципов, учитывающих особенности и свойства отдельных подсистем предприятия [17, 18].

В связи с отсутствием единого подхода отметим, что необходимо учитывать эффективность каждого инструмента противодействия внутренним и внешним факторам, способным повлиять на финансовую состоятельность машиностроительного предприятия, к которым нами отнесены, например, маркетинговые и управленские факторы.

### **Заключение**

Исследование теоретических основ возникновения и регулирования кризисных явлений в деятельности машиностроительных организаций позволяет сформулировать следующие выводы. Под кризисным состоянием понимается процесс нарушенного равновесия деятельности машиностроительного предприятия, как объекта управления, сопровождаемое нарушениями целостности отдельных или всех его элементов/связей, наряду с утратой устойчивости к воздействующим внутренним и внешним факторам.

К основным причинам кризисного состояния можно отнести результаты влияния внутренних и внешних факторов окружающей среды машиностроительного предприятия, соответственно; причины возникновения кризисного состояния на предприятии необходимо также разделять на внешние и внутренние. Практика свидетельствует, что наибольшее влияние оказывается слабой управленческой деятельностью, когда руководством машиностроительного предприятия демонстрируется неспособность принятия обоснованных управленческих решений ни по отношению к стратегической и текущей производственной, финансовой деятельности, ни по отношению к персоналу предприятия в целом.

Эффективность антикризисного управления будет значительно выше, если идентифицировать не только причины кризисного состояния, но выявить факторы финансовой состоятельности машиностроительной организации. В свою очередь, на

финансовую состоятельность машиностроительного предприятия оказывается влияние со стороны как внешних (рыночных, глобализации мирового развития, политических, правовых, природных, социально-экономических, социокультурных), так и внутренних (управленческих, производственных, коммерческих, экономических) факторов. Для обеспечения финансовой состоятельности организации целесообразно уделять особое внимание противодействию влиянию управленческих, маркетинговых, производственных и рыночных факторов.

#### **Список источников**

1. Алиева С.Э. Антикризисное управление рисками в организации / С.Э. Алиева // Вестник научных конференций. – 2020. – № 3-2 (55). – С. 23-25.
2. Антикризисное управление. Механизмы государства, технологии бизнеса: учебник и практикум / Под общ. ред. Бобылевой А.З. – М.: Юрайт, 2017. – 640 с.
3. Антонов Г.Д. Антикризисное управление организацией: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В. Трифионов. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.
4. Баландина Д.А. Стратегический менеджмент в условиях антикризисного управления предприятием / Д.А. Баландина, К.Н. Нечахина, А.В. Колесников // Инновации в управлении социально-экономическими системами (rcimss-2020): Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции. – Москва, 2021. – С. 140-147.
5. Баринов В.А. Антикризисное управление. 2-е изд., перераб. и доп. / В.А. Баринов – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. – 488 с.
6. Белоусова Я.И. Антикризисное управление и этапы проведения антикризисной политики / Я.И. Белоусова, А.Н. Гончаров, Н.Ю. Дорогойченко // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2019. – С. 43-45.
7. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / Под ред. акад. Л.И. Абалкина. – М.: Экономика, 1989. Кн. 1. – 304 с.
8. Бойко А.А. Основы оценки эффективности антикризисного управления предприятием / А. А. Бойко // Разработка и применение наукоёмких технологий в

интересах трансформации общества: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2021. – С. 56-58.

9. Болтава А.Л. Инструменты оценки финансовой устойчивости предприятия / А.Л. Болтава, В.А. Будтуева, В.А. Романова // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2020. – № 2 (30). – С. 35-41.

10. Борщова А.В. Антикризисное управление социально-экономическими системами: монография / А.В. Борщова, Д.А. Ермилина, М.С. Санталова. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 236 с.

11. Бутрова Е.В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации / Е.В. Бутрова // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 3. – С. 579-590.

12. Воробьев А.А. Антикризисное управление промышленными предприятиями на основе проектных технологий: дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Воробьев Александр Андреевич. – Москва, 2015. – 179 с.

13. Гзогян С.А. Антикризисные мероприятия менеджмента предприятий в условиях пандемии / С.А. Гзогян, Н.М. Саргсян // Приоритетные направления развития науки и образования: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2021. – С. 84-86.

14. Гончарук А.Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика: монография / А.Ю. Гончарук. – М.: Экономика, 2017. – 287 с.

15. Горелова Т.П. Антикризисное управление как драйвер развития предприятия в условиях неопределенности / Т.П. Горелова, Т.Б. Серебровская // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 2. – С. 96-116.

16. Гюмюш В.И. Различия и взаимосвязи антикризисного и стратегического управления / В.И. Гюмюш // Фундаментальные и прикладные научные исследования: сборник трудов по материалам III Международного конкурса научно-исследовательских работ. – Уфа, 2021. – С. 108-113.

17. Зуб А.Т. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с.
18. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 312 с.
19. Кочетков Е.П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики. Обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса: монография. – М.: Проспект, 2020. – 328 с.
20. Краснова Е.В. Особенности инновационной деятельности в области машиностроения / Е.В. Краснова, Ю.А. Моргунов, Б.П. Саушкин, Н.В. Хомякова // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14, № 1. – С. 32-41.

### References

1. Alieva S.E. Anti-crisis risk management in an organization / S.E. Aliyeva // Bulletin of scientific conferences. – 2020. – No. 3-2 (55). – pp. 23-25.
2. Crisis management. Mechanisms of the state, business technologies: textbook and workshop / Ed. ed. Bobyleva A.Z. – М.: Yurayt, 2017. – 640 p.
3. Antonov G.D. Anti-crisis management of an organization: textbook / G.D. Antonov, O.P. Ivanova, V.M. Tumin, V Trifonov. – М.: Infra-M, 2018. – 352 p.
4. Balandina D.A. Strategic management in the conditions of anti-crisis enterprise management / D.A. Balandina, K.N. Nechakhina, A.V. Kolesnikov // Innovations in the management of socio-economic systems (rcimss-2020): Materials of the national (all-Russian) scientific and practical conference. – Moscow, 2021. – pp. 140-147.
5. Barinov V.A. Crisis management. 2nd ed., revised. and additional / V.A. Barinov - М.: Publishing House FBK-PRESS, 2005. - 488 p.
6. Belousova Ya.I. Anti-crisis management and stages of anti-crisis policy / Ya.I. Belousova, A.N. Goncharov, N.Yu. Dorogoichenko // Traditional and innovative science: history, current state, prospects: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. – Ufa, 2019. – pp. 43-45.
7. Bogdanov A.A. Tectology. General organizational science / Ed. acad. L.I. Abalkina. – М.: Economics, 1989. Book. 1. – 304 p.

8. Boyko A.A. Fundamentals for assessing the effectiveness of anti-crisis enterprise management / A. A. Boyko // Development and application of science-intensive technologies in the interests of transforming society: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. – Ufa, 2021. – pp. 56-58.
9. Boltava A.L. Tools for assessing the financial stability of an enterprise / A.L. Boltava, V.A. Budtueva, V.A. Romanova // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. – 2020. – No. 2 (30). – P. 35-41.
10. Borschova A.V. Anti-crisis management of socio-economic systems: monograph / A.V. Borschova, D.A. Ermilina, M.S. Santalova. – M.: Dashkov and Co., 2021. – 236 p.
11. Butrova E.V. Features of anti-crisis enterprise management in the conditions of digitalization / E.V. Butrova // Economics, entrepreneurship and law. – 2021. – T. 11. – No. 3. – P. 579-590.
12. Vorobyov A.A. Anti-crisis management of industrial enterprises based on design technologies: dissertation. ...cand. economy Sciences: 08.00.05 / Vorobev Alexander Andreevich. – Moscow, 2015. – 179 p.
13. Gzogyan S.A. Anti-crisis measures of enterprise management in a pandemic / S.A. Gzogyan, N.M. Sargsyan // Priority directions for the development of science and education: collection of articles of the XVI International Scientific and Practical Conference. – Penza, 2021. – pp. 84-86.
14. Goncharuk A.Yu. Anti-crisis management and transformation of production systems: methodology and practice: monograph / A.Yu. Goncharuk. – M.: Economics, 2017. – 287 p.
15. Gorelova T.P. Anti-crisis management as a driver of enterprise development in conditions of uncertainty / T.P. Gorelova, T.B. Serebrovskaya // Problems of management theory and practice. – 2021. – No. 2. – P. 96-116.
16. Gyumush V.I. Differences and relationships between crisis management and strategic management / V.I. Gyumush // Fundamental and applied scientific research: collection of works based on the materials of the III International Competition of Scientific Research Works. – Ufa, 2021. – pp. 108-113.

17. Zub A.T. Anti-crisis management of an organization: textbook / A.T. Zub, E.M. Panina. – М.: Forum, 2018. – 239 p.
18. Korotkov E.M. Anti-crisis management: textbook. / E.M. Korotkov, A.A. Belyaev. – М.: UNITY-DANA, 2018. – 312 p.
19. Kochetkov E.P. Transformation of crisis management in the digital economy. Ensuring the financial and economic sustainability of high-tech business: monograph. – М.: Prospekt, 2020. – 328 p.
20. Krasnova E.V. Features of innovative activity in the field of mechanical engineering / E.V. Krasnova, Yu.A. Morgunov, B.P. Saushkin, N.V. Khomyakova // Industrial Economics. – 2021. – Т. 14, No. 1. – P. 32-41.

**Для цитирования:** Панфилова Е.Е. Ключевые подходы к рассмотрению кризисных ситуаций в деятельности машиностроительных организаций // Московский экономический журнал. 2024. № 1. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2024-42/>

© Панфилова Е.Е., 2024. Московский экономический журнал, 2024, № 1.