

УДК 332.1

EDN: NANHOV

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ГНАТЫШИНА Елизавета Игоревна, кандидат экономических наук, доцент Высшей школы
экономики и управления

*Поволжский государственный университет сервиса
445017, Россия, Тольятти, gnatliza@gmail.com*

SPIN: 6066-7113

AuthorID: 760621

ORCID: 0000-0003-9977-9488

Аннотация. В представленном исследовании проводится комплексный анализ проблематики обеспечения финансовой стабильности промышленных предприятий в контексте усиливающихся санкционных ограничений и циклических экономических колебаний. Центральное место в работе занимает исследование механизмов разработки адаптационных стратегий, направленных на минимизацию негативного воздействия экзогенных и эндогенных факторов хозяйственной деятельности. Методологическая база исследования включает синтез теоретических концепций и практических инструментов финансового менеджмента, что позволило осуществить верификацию ключевых детерминант, влияющих на показатели экономической эффективности. Особый акцент сделан на анализе трансформационного потенциала цифровых технологий и систем внутреннего контроля в контексте совершенствования управленческих практик.

Ключевые слова: промышленные предприятия, экономические санкции, цифровая трансформация, управление рисками, оптимизация бизнес-процессов, инновационное развитие, финансовое состояние.

© Гнатышина Е.И., 2025

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR DIGITALIZATION AS A FACTOR IN ENHANCING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

GNATYSHINA Elizaveta Igorevna, PhD in Economics, Associate Professor of the Higher School of
Economics and Management

*Volga Region State University of Service
445017, Russia, Togliatti, gnatliza@gmail.com*

Abstract. The study presents a comprehensive analysis of the problems of ensuring financial stability of industrial enterprises in the context of increasing sanctions restrictions and cyclical economic fluctuations. Central to the work is the study of mechanisms for the development of adaptation strategies aimed at minimizing the negative impact of exogenous and endogenous factors of economic activities. The methodological basis of the study includes a synthesis of theoretical concepts and practical tools of financial management, which allowed verifying the key determinants affecting economic performance. Special emphasis is placed on analyzing the transformational potential of digital technologies and internal control systems in the context of improving management practices.

Keywords: industrial enterprises, economic sanctions, digital transformation, risk management, business process optimization, innovation development, financial condition.

© Gnatyshina E.I., 2025

ВВЕДЕНИЕ

В динамично изменяющихся рыночных условиях промышленные предприятия вынуждены разрабатывать стратегии развития, обеспечивающие адаптацию к трансформациям внутренней и внешней среды. Расширение масштабов деятельности национальных хозяйственных систем, возникновение кризисных явлений, а также трансформация мировой экономической архитектуры в послевоенный период существенно осложнили функционирование экономических субъектов на национальном уровне. Указанные факторы обусловили повышение важности задач, связанных с адаптацией к изменениям внешней среды и решением внутрикорпоративных проблем, усугублённых последствиями экономических санкций в отношении Российской Федерации и их влиянием на финансовую устойчивость промышленного сектора.

В контексте сложившейся экономико-политической ситуации особую актуальность приобретают вопросы повышения эффективности финансовой деятельности предприятий, что непосредственно влияет на их долгосрочное развитие. К числу ключевых проблем в данной сфере относится оптимизация системы корпоративного управления, в рамках которой особое внимание уделяется вопросам повышения эффективности управленческих процессов.

МЕТОДОЛОГИЯ

В рамках исследования проблем развития эффективности финансовой деятельности промышленных

предприятий применяется комплексная методологическая база, включающая теоретические и эмпирические методы.

Объектом исследования выступают промышленные предприятия России, предметом – факторы и методы повышения их финансовой эффективности.

Исследование базируется на системном анализе научной литературы, сравнительной оценке отечественного и зарубежного опыта финансового менеджмента. Эмпирическая часть включает анализ успешных и проблемных практик финансового управления. Практическая значимость работы заключается в разработке организационной структуры механизма оценки эффективности финансовой деятельности промышленных предприятий [7].

РЕЗУЛЬТАТЫ

В Российской Федерации наблюдается рост потребности во внедрении современных методик управления и оценки эффективности хозяйственной деятельности. Однако лишь незначительная доля отечественных компаний (по разным оценкам, не более 5–7 %) обладает четко структурированной стратегией в данной области, причем наибольшие трудности испытывают субъекты малого и среднего бизнеса. В отличие от них, крупные корпорации демонстрируют более высокий уровень стратегической проработки [12].

Классификация проблем управления эффективно-стью деятельности промышленных предприятий представлена на рисунке 1 [3].

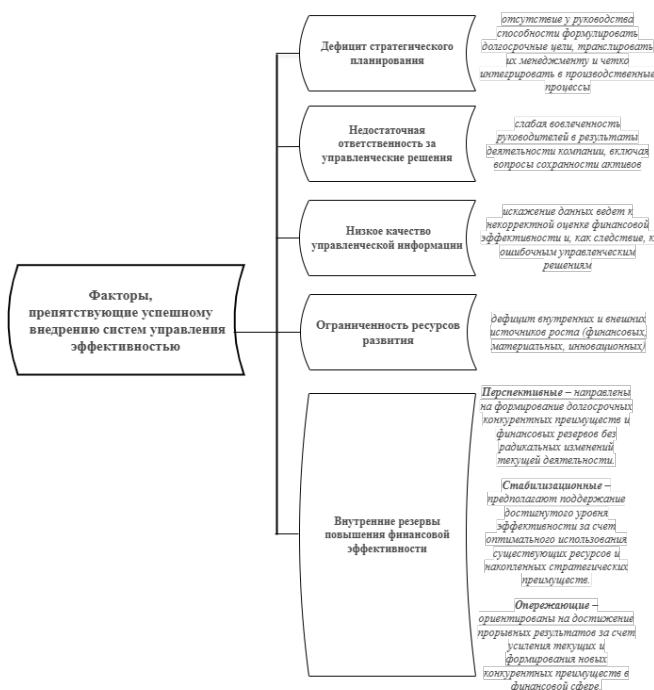


Рисунок 1 – Основные факторы, препятствующие внедрению систем управления эффективностью финансовой деятельности промышленных предприятий

Современные экономические реалии, характеризующиеся усилением санкционного давления и глобальной трансформацией рынков, обуславливают необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению финансовой деятельностью предприятий. В данном контексте особую актуальность приобретает исследование внутренних источников повышения эффективности, способных обеспечить устойчивое развитие хозяйствующих субъектов в условиях внешних ограничений.

Анализ современных тенденций позволяет выделить комплекс взаимосвязанных факторов, формирующих основу внутрифирменного развития. Центральное место среди них занимают финансовые аспекты, включающие оптимизацию себестоимости продукции и разработку адаптивных механизмов ценообразования. При этом ключевым условием остается сохранение конкурентных характеристик выпускаемой продукции, что обеспечивает поддержание рыночных позиций предприятия и стабильность его доходов.

Значительное влияние на финансовые результаты оказывает эффективность использования имущественного комплекса. Современные условия хозяйствования, характеризующиеся ограничением доступа к зарубежным технологиям, требуют переориентации на оборудование отечественного производства, что влечет за собой необходимость пересмотра подходов к эксплуатации производственных мощностей. Данный процесс сопровождается существенными инвестиционными затратами, что усиливает значимость финансового планирования.

Особую роль в современных условиях играют информационные ресурсы, представляющие собой совокупность социально-экономических, научных и технологических знаний. Их рациональное использование позволяет оптимизировать бизнес-процессы, повысить точность финансового прогнозирования и сформировать обоснованные стратегии развития. При этом возрастает значение вопросов информационной безопасности и защиты критически важных данных.

Ресурсное обеспечение деятельности предприятия в условиях санкционных ограничений требует принципиально новых подходов к управлению материальными и человеческими ресурсами. Ключевыми направлениями становятся диверсификация поставщиков, развитие ло-

кальных производственных цепочек и инвестиции в развитие персонала. Особое значение приобретает создание системы непрерывного профессионального развития сотрудников, позволяющей адаптироваться к изменяющимся технологическим условиям.

На первый план выходит инновационная составляющая развития предприятия. Внедрение новых технологических решений, проведение научно-исследовательских работ и модернизация производственных процессов становятся не просто факторами конкурентного преимущества, а необходимым условием выживания бизнеса. При этом особое внимание уделяется разработке собственных технологий, позволяющих снизить зависимость от внешних поставок.

Качественные характеристики производственных процессов и выпускаемой продукции оказывают непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности. Совершенствование систем менеджмента качества, внедрение современных стандартов производства и контроль технологических параметров позволяют не только повышать конкурентоспособность продукции, но и оптимизировать производственные издержки.

В таблице 1 рассмотрены особенности применения источников внутрифирменного роста эффективности финансовой деятельности в условиях санкций.

Таблица 1 – Ограничения повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий в условиях санкционного давления

Факторы, ограничивающие рост эффективности финансово-хозяйственной деятельности промышленных предприятий в условиях санкционного давления	Детерминанты повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий	Решение
внешние		
Снижение объема финансирования	Ресурсные	Участие в государственных программах поддержки. Привлечение льготных кредитных ресурсов. Формирование и мобилизация внутренних источников финансирования.
Снижение уровня потребительского спроса	Качественные Информационные Финансовые	1. Интенсификация контроля качества и рационализация производственных процессов как фактор повышения конкурентоспособности продукции. 2. Изучение структуры потребительского спроса методами маркетингового анализа. 3. Выявление резервов сокращения производственных затрат через импортозамещение сырьевой базы.
Дефицит инновационной активности	Инновационные	Оптимизация инновационной деятельности посредством поэтапной модернизации производственных мощностей.
Эмбарго на поставки наукоемких производственных активов	Ресурсные	Замещение импортных комплектующих отечественными аналогами.
Нарушение сложившихся логистических и сбытовых сетей	Ресурсные	Диверсификация внешнеэкономического сотрудничества посредством институционализации доверия в российско-азиатских деловых отношениях.
внутренние		
Проблемы согласования управленческих целей и фактических результатов	Качественные Ресурсные	1. Обеспечение управленческого состава стратегически значимой информацией. 2. Обсуждение и корректировка целей и задач. 3. Повышение квалификационных требований к управленческому персоналу. 4. Внедрение стандартизированной системы управления качеством.
Низкий уровень достоверности используемой информации	Качественные Ресурсные	1. Оптимизация документооборота и стандартизация информационных потоков. 2. Формирование системы верификации источников информации. 3. Развитие корпоративной информационной культуры и безопасности.
Высокая степень износа основных производственных фондов	Имущественные Инновационные	1. Оптимизация эксплуатационного потенциала основных фондов посредством реконструкционных мероприятий. 2. Поэтапная технологическая модернизация производственно-технической базы. 3. Импортозамещающая технологизация производственной инфраструктуры.
Увеличение затрат на производство продукции, обусловленное ростом цен на сырье и материалы	Ресурсные Инновационные Качественные	1. Технологическое переоснащение производственных мощностей. 2. Оптимизация производительности труда. 3. Развитие кадрового потенциала. 4. Оптимизация материально-ресурсного обеспечения.

Ключевым фактором обеспечения результативности финансово-хозяйственной деятельности организаций выступает сформированный механизм ее мониторинга, включающий систему диагностики производственных циклов. Данный механизм объединяет оценочные показатели в целостный алгоритм для решения комплексных экономических задач и позволяет определить уровень эффективности финансовых операций предприятия [15; 16].

Современные автоматизированные системы анализа предусматривают пять ключевых направлений оценки эффективности финансовой деятельности:

- качественный анализ своевременности представления информационных данных;

- детализированное отображение запрашиваемых индикаторов эффективности, характеризующих ключевые функциональные процессы и операционные задачи;
- углубленный анализ негативной динамики изменений показателей результативности на основе основных производственных показателей;
- оценка параметров, отражающих степень оптимизации бизнес-процессов;
- ограниченность оценки отдельных категорий показателей, требующих применения специализированных критериев анализа.

Проанализировав вышеизложенную информацию, можно сделать вывод о дуальном характере показателей эффективности, которые включают как количественные аспекты (ресурсы, временные параметры и т. д.), так и качественные, выраженные в совершенствовании операционных процедур. Эти показатели находятся в тесной взаимосвязи и оказывают взаимное влияние.

Основные организационно-экономические проблемы повышения эффективности финансовой деятельности промышленных предприятий связаны с недостаточной результативностью внедрения автоматизированных систем мониторинга. При этом ключевым фактором совершенствования выступает оперативность получения аналитических данных, достигаемая за счет автоматизации базовых функциональных процессов предприятия. Внедрение специализированных информационно-аналитических комплексов позволяет не только выявлять проблемные зоны, но и минимизировать их негативное воздействие через цифровизацию основных операционных процедур. Существенным ограничением при этом выступает использование недостаточно обоснованных критериев оценки, не отражающих реальные параметры, необходимые для оперативного принятия управленческих решений. Эффективность системы может быть проанализирована через показатели управления денежными и товарными потоками, рациональности формирования закупочного бюджета, оптимальности складских запасов и сбалансированности бюджетного планирования. Важным аспектом является оптимизация бизнес-процедур как сопутствующий эффект автоматизации, интегрированный в общую систему управления в качестве ключевого элемента оперативного контроля. Данный подход обеспечивает ускорение принятия решений, сокращение сроков согласования между подразделениями и устранение дублирования документооборота.

Особое значение приобретает реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент организационной трансформации. Этот метод предполагает фундаментальную перестройку операционных моделей в соответствии с рыночными требованиями, обеспечивая соответствие описаний процессов их фактическому содержанию, ориентацию на конкретные результаты и повышение прибыльности. При оценке многоаспектных объектов возникают сложности, обусловленные качеством информации, уровнем подготовки персонала и технической оснащенностью предприятия. Ключевая дилемма формирования системы показателей заключается в необходимости соблюдения баланса между их полнотой и избыточностью, а также в учете двойственной роли автоматизации – как инструмента повышения эффективности и катализатора масштабных изменений, требующих значительных инвестиций.

В условиях усиливающейся глобализации и растущей взаимозависимости хозяйствующих субъектов особую актуальность приобретает формирование стратегических ориентиров развития компании, направленных на рост результативности финансовых операций и увеличение доходности инвестированного капитала. Система управления повышением эффективности финансово-хозяйственной деятельности представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, включающий:

- меры государственного регулирования;

- процессы цифровизации производственных предприятий;
- оптимизацию бизнес-процедур;
- взаимодействие с контрагентами и сервисными организациями;
- программы профессионального развития сотрудников;
- интеграцию с научно-исследовательскими институтами;
- образовательные учреждения;
- иных участников экономических отношений (рисунок 2) [5; 8].

Представленная модель управления позволяет:

- минимизировать существующие риски и ограничения;

- четко распределить зоны ответственности;
- формировать эффективные управленческие решения;
- обеспечивать устойчивое развитие, как отдельных предприятий, так и отраслей в целом.



Рисунок 2 – Модель системы управления финансовой эффективностью промышленных предприятий

Анализ факторов, сдерживающих развитие промышленных предприятий, выявляет комплексное воздействие экономических ограничений на ключевые аспекты их функционирования. На процессы стратегического планирования, правовое обеспечение деятельности и развитие финансового потенциала существенное влияние оказывают такие негативные явления, как стагнация внутреннего спроса и хронический дефицит оборотных средств. Парадоксальным образом наблюдаемое сокращение импортных поставок создает объективные предпосылки для переориентации на отечественных производителей, что способствует формированию новых хозяйственных связей и развитию производственной кооперации. В данном контексте особый интерес представляет организационный механизм оценки эффективности финансовой деятельности, схематическое представление которого приведено на рисунке 3.

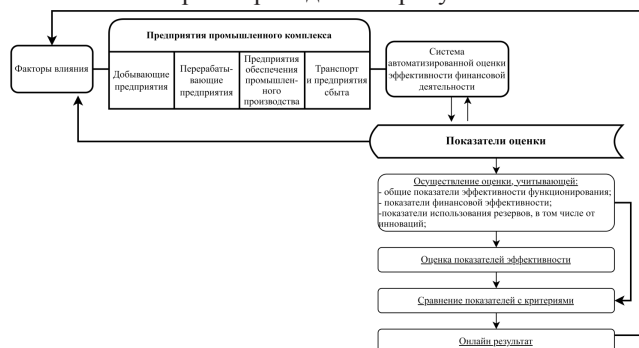


Рисунок 3 – Модель системы анализа результативности финансовых операций производственных компаний

Эта модель интегрирует систему показателей эффективности, методический инструментарий, процедуры мониторинга и механизмы корректирующего воздействия, позволяя осуществлять комплексную оценку с учетом отраслевой специфики, масштабов деятельности, стадии жизненного цикла предприятия и текущих макроэкономических условий. Предлагаемый подход

обеспечивает адаптивность системы управления к изменяющимся внешним и внутренним факторам, что особенно актуально в условиях экономической нестабильности [3].

ВЫВОДЫ

В условиях глобальной экономической нестабильности и усиления санкционного давления повышение эффективности финансового управления промышленными предприятиями становится ключевым фактором их устойчивого развития. Адаптация к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды требует внедрения современных управленческих подходов, включая оптимизацию корпоративного управления и цифровизацию бизнес-процессов.

Важнейшими направлениями повышения финансовой устойчивости являются оптимизация операционной деятельности за счет внедрения информационных технологий, что способствует повышению точности финансового планирования и эффективности распределения ресурсов. Не менее значимым аспектом выступает технологическая модернизация производства, включая разработку собственных решений для снижения зависимости от импортных поставок. Кроме того, минимизация рисков достигается за счет диверсификации поставщиков и развития локальных производственных цепочек, что повышает устойчивость предприятий к внешним шокам.

Предложенная модель управления финансовой эффективностью объединяет меры государственной поддержки, цифровую трансформацию и сотрудничество с научно-исследовательскими организациями, что позволяет снизить существующие риски и обеспечить устойчивое развитие промышленного сектора, а комплексный подход к повышению финансовой результативности является необходимым условием успешного функционирования предприятий в условиях экономической неопределенности и структурных изменений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Industry 4.0»: Digital enterprise creation. Global analysis of concepts «Industry 4.0», 2016/PwC, 2017.
2. Milgrom P., Roberts J. Economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization//The American Economic Review. 2013. Vol. 80. No. 3. P. 511-528.
3. Гнатышина, Е. И. Совершенствование методологии оценки инвестиционных проектов цифровизации бизнес-процессов в промышленности / Е. И. Гнатышина. – Самара : Общество с ограниченной ответственностью «САМАРА», 2024. – 204 с. – ISBN 978-5-605-18059-3.
4. Государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Утверждена Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 328 (ред. от 20.12.2024г.)
5. Измалкова И.В., Звягина Н.Н., Поленикова Г.И., Татаренко Л.Ю. Анализ и оценка эффективности деятельности как ключевой фактор обеспечения устойчивого экономического положения субъектов хозяйствования в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 10-2. С. 181-187.
6. Каблашова, И. В. Инновационное развитие системы управления предприятием в условиях цифровой трансформации / И. В. Каблашова, И. В. Логанова, Ю. А. Саликов // Организатор производства. – 2019. – Т. 27, № 2. – С. 46-58. – DOI 10.25987/VSTU.2019.92.57.005.
7. Казакова Н.А. Финансовый анализ. - М.: Юрайт, 2020. - 426 с.
8. Каримова К.С. Проблемы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Теория и практика общественного развития. 2022. № 12. С. 142-146. <https://doi.org/10.24158/tipor.2022.12.21>.
9. Материалы научного форума «Управление производством. Цифровое производство: сегодня и завтра российской промышленности»<https://www.galaktika.ru/amm/files/2013/03/Principi-lean.jp>.
10. Методический подход к исследованию направлений повышения эффективности организации производства на предприятиях / В. Н. Родионова, И. В. Каблашова, И. В. Логанова, К. С. Кривякин // Организатор производства. – 2022. – Т. 30, № 1. – С. 36-51. – DOI 10.36622/VSTU.2022.52.30.004.
11. Миклин И. В. Методология оценки и анализа финансового состояния предприятия // Наука через призму времени. 2021. № 2 (47). С. 22-24.
12. Официальная статистика. Федеральная служба государственной статистики РФ. - Режим доступа www.gks.ru.
13. Сотников, А. А. Коэффициентный анализ финансового управления предприятием / А. А. Сотников, И. Г. Еришова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2022. – № 1. – С. 55-60. – DOI 10.47576/2411-9520_2022_1_55.

14. Туровец, О. Г. Обеспечение качества организации производственных процессов в условиях управления цифровым производством / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова, И. В. Каблашова // Организатор производства. – 2018. – Т. 26, № 4. – С. 65-76. – DOI 10.25987/VSTU.2018.92.21.006.

15. Фомин, Н. Ю. Сущность и факторы оптимизации эффективности финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия / Н. Ю. Фомин, Р. Э. Михайлов, К. В. Михайлова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4-2(98). – С. 193-197. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-4-2-193-197.

16. Шуклина, О. В. Влияние современных условий на анализ финансовой эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / О. В. Шуклина, Е. А. Шахторина // Всероссийский научный журнал «Вопросы права». – 2024. – № 2. – С. 51-54.

REFERENCES

1. «Industry 4.0»: Digital enterprise creation. Global analysis of concepts «Industry 4.0», 2016/PwC, 2017.
2. Milgrom P., Roberts J. Economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization//The American Economic Review. 2013. Vol. 80. No. 3. P. 511-528.
3. Gnatyshina, E. I. Improvement Methodologies for evaluating investment projects for the digitalization of business processes in industry / E. I. Gnatyshina. Samara : SAMARAMA Limited Liability Company, 2024. 204 p. ISBN 978-5-605-18059-3.
4. The State program “Industrial development and increasing its competitiveness”. Approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 328 dated April 15, 2014 (as amended on 12/20/2024)
5. Izmailova I.V., Zvyagina N.N., Polennikova G.I., Tatarenko L.Yu. Analysis and evaluation of performance as a key factor in ensuring a sustainable economic situation of business entities in modern conditions // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2023. No. 10-2. pp. 181-187.
6. Kablashova, I. V. Innovative development of the enterprise management system in the context of digital transformation / I. V. Kablashova, I. V. Logunova, Yu. A. Salikov // Production organizer. – 2019. – Vol. 27, No. 2. – pp. 46-58. – DOI 10.25987/VSTU.2019.92.57.005.
7. Kazakova N.A. Financial Analysis, Moscow: Yurait, 2020, 426 p.
8. Karimova K.S. Problems of increasing the efficiency of financial and economic activities of the enterprise // Theory and practice of social development. 2022. No. 12. pp. 142-146. <https://doi.org/10.24158/tipor.2022.12.21>.
9. Materials of the scientific forum “Production Management. Digital manufacturing: Today and Tomorrow of the Russian industry”<https://www.galaktika.ru/amm/files/2013/03/Principi-lean.jp>
10. A methodical approach to the study of ways to increase the efficiency of production organization at enterprises / V. N. Rodionova, I. V. Kablashova, I. V. Logunova, K. S. Krivyakin // Production organizer. – 2022. – Vol. 30, No. 1. – pp. 36-51. – DOI 10.36622/VSTU.2022.52.30.004.
11. Miklin I. V. Methodology of assessment and analysis of the financial condition of the enterprise // Science through the prism of time. 2021. No. 2 (47). pp. 22-24.
12. Official statistics. Federal State Statistics Service of the Russian Federation. www.gks.ru
13. Sotnikov, A. A. Coefficient analysis of financial management of an enterprise / A. A. Sotnikov, I. G. Ershova // Innovative economy: information, analytics, forecasts. - 2022. – No. 1. – pp. 55-60. – DOI 10.47576/2411-9520_2022_1_55.
14. Turovets, O. G. Quality assurance of the organization of production processes in the context of digital production management / O. G. Turovets, V. N. Rodionova, I. V. Kablashova // Production organizer. – 2018. – Vol. 26, No. 4. – pp. 65-76. – DOI 10.25987/VSTU.2018.92.21.006.
15. Fomin, N. Y. The essence and factors of optimizing the effectiveness of financial and economic activities of an industrial enterprise / N. Y. Fomin, R. E. Mikhailov, K. V. Mikhailova // Economics and Business: theory and practice. – 2023. – № 4-2(98). – Pp. 193-197. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-4-2-193-197.
16. Shuklina O. V., Shakhtorina E. A. Influence of modern conditions on the analysis of financial efficiency of production and economic activity of the enterprise / O. V. Shuklina, Shakhtorina E. A. // All-Russian scientific journal “Questions of Law”. - 2024. – No. 2. – pp. 51-54.

Received date: 06.06.2025

Approved date: 20.06.2025

Accepted date: 30.06.2025