УДК 331.5 DOI: 10.53315/2949-1177-2025-4-3-43-55

Болдырева С.Б.,
кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента,
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,
г. Элиста, Российская Федерация,
E-mail:boldyreva_sb@mail.ru
Чадлаева Н.Е.,
кандидат экономических наук, доцент,
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,
г. Элиста, Российская Федерация,
E-mail: darbak80@list.ru
Макаева К.И.,
кандидат экономических наук, доцент,
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,
г. Элиста, Российская Федерация,
E-mail: kermen_makaeva@mail.ru

МАРКЕТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Современная экономика характеризуется нестабильностью внешней среды, ростом конкуренции, изменчивостью потребительского спроса и высокими рисками. В таких условиях особенно актуализируется задача эффективного антикризисного управления на уровне предприятий. Одним из ключевых инструментов, способных обеспечить адаптацию и устойчивое развитие бизнеса в период кризиса, является маркетинг.

Маркетинговая функция сегодня выходит далеко за рамки продвижения продукции: она становится важным элементом стратегического реагирования на внешние вызовы, позволяет гибко адаптировать товарную политику, работать с лояльностью клиентов, оптимизировать каналы коммуникации и повысить общую выживаемость предприятия в условиях нестабильности.

ООО «Ойрат-Телеком» занимает нишу регионального мультибрендового ритейлера с сильной локальной ориентацией и сервисной составляющей. Его конкурентоспособность обусловлена близостью к клиенту, гибкостью и знанием рынка. Однако для устойчивости в долгосрочной перспективе необходимо усилить цифровые каналы, автоматизировать работу с клиентской базой и диверсифицировать продажи за пределы региона.

Проведем сводный конкурентный анализ с основными участниками рынка в данной сфере бизнеса.

Ключевые слова: маркетинг; антикризисное управление; стратегии; государственное регулирование; стратегическое управление.

UDC 331.5 DOI: 10.53315/2949-1177-2025-4-3-43-55

Boldyreva S.B.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management,
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,
Elista, Russian Federation,
E-mail: boldyreva_sb@mail.ru
Chadlaeva N.E.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,
Elista, Russian Federation,
E-mail: darbak80@list.ru
Makaeva K.I.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,
Elista, Russian Federation,
E-mail: kermen_makaeva@mail.ru

MARKETING AS AN ELEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract. The modern economy is characterized by an unstable external environment, growing competition, volatility of consumer demand and high risks. In such conditions, the task of effective anti-crisis management at the enterprise level is especially relevant. One of the key tools that can ensure adaptation and sustainable development of a business during a crisis is marketing.

The marketing function today goes far beyond product promotion: it is becoming an important element of a strategic response to external challenges, allows for flexible adaptation of product policies, work with customer loyalty, optimizes communication channels and increases the overall survivability of an enterprise in conditions of instability.

OOO Oyrat-Telecom occupies a niche of a regional multi-brand retailer with a strong local orientation and service component. Its competitiveness is due to its proximity to the client, flexibility and knowledge of the market. However, for long-term sustainability, it is necessary to strengthen digital channels, automate work with the client base and diversify sales beyond the region.

We will conduct a consolidated competitive analysis with the main market participants in this business area.

Keywords: marketing; crisis management; strategies; government regulation; strategic management.

ВВЕДЕНИЕ

Современные предприятия функционируют в условиях постоянной турбулентности внешней среды: экономические санкции, нестабильность спроса, цифровая трансформация и высокая конкуренция требуют от бизнеса высокой адаптивности и стратегической гибкости. В этих условиях маркетинг перестаёт быть лишь инструментом стимулирования продаж –он становится ключевым элементом антикризисного управления и устойчивого развития организации (Коротков, 2020:65)

ООО «ОЙРАТ-ТЕЛЕКОМ» –это региональная компания Республики Калмыкия, специализирующаяся на розничной торговле телекоммуникационным оборудованием и мобильными телефонами. Компания управляет сетью салонов сотовой связи под брендом «Ойрат», действующей в Элисте и других районах Калмыкии. Сеть насчитывает 12 салонов и обеспечивает более 50 рабочих мест в регионе. Ассортимент включает смартфоны, планшеты, ноутбуки, аксессуары и товары для умного дома. Также функционирует интернет-магазин: oirat.ru (https://oirat.ru/) (Грязнова, 2019:98)

Компания работает в конкурентной среде, где множество аналогичных дилеров и точек продаж (в салонах связи, МФЦ, торговых центрах).

Ключевая функция ООО «Ойрат-Телеком»–дистрибуция и посредничество между оператором и клиентом.

Организационная структура салона «Ойрат-Телеком» является частью непосредственных и оперативных институтов компании, а также их системы связи, взаимозависимости и интеграции.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Были использованы следующие методы исследования: экономический и сравнительный анализ, маркетинговое моделирование (RFM, ROI, LTV, CPA), метод экспертных оценок, графическая и табличная визуализация данных. Информационной базой исследования послужили учебная литература по маркетингу и антикризисному управлению, данные о динамике рынка телекоммуникаций в РФ, собственные расчёты и аналитика на основе моделирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Прежде чем приступить к анализу маркетинговой деятельности ООО «Ойрат-Телеком», дадим оценку финансового состояния по основным, на наш взгляд, показателям.

Как видно из таблицы 1, темпы роста внеоборотных активов были умеренными: в 2023г. – 92,92%, в 2024г. – 92,38%, при этом следует отметить, что в 2024 г. темп снизился.

Темпы роста оборотных активов резко снизились с 133,45% в 2023 до 66,86% в 2024, что говорит о резком сокращении текущих активов.

Темп роста собственного капитала также замедлился с 139,62% до 80,77%.В 2023 г. соблюдались все условия внутрибалансового анализа, а в 2024 г. два из четырёх условий нарушены –особенно соотношение темпов роста внеоборотных активов.

Обсуждение. Анализ платежеспособности компании предполагает расчет коэффициентов абсолютной, критической (промежуточной), текущей и общей ликвидности.

Таблица 1

Анализ внутрибалансовых связей в ООО «Ойрат-телеком»

Таблица – Анализ внутрибалансовых связей

Показатели	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024	
	сумма (значение)	вывод	сумма (значение)	вывод	сумма (значение)	вывод
Исходные данные:						
1. Внеоборотные активы, тыс. руб.	339		315		291	
2. Оборотные активы, тыс. руб.	57 434		76 647		51 249	
3. Капитал и резервы (собственный капитал), тыс. руб.	40 624		56 721		45 816	
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	12 833		14 475		1 947	
Расчетные показатели:						
6. Темп роста стоимости внеоборотных активов, % (п. 1 (тек) × 100 / п. 1 (баз))			92,92		92,38	
7. Темп роста стоимости оборотных активов, % (п. 2 (тек) × 100 / п. 2 (баз))			133,45		66,86	
8. Темп роста собственного капитала, % (п. 3 (тек) × 100 / п. 3 (баз))			139,62		80,77	
Соотношения статей бухгалтерского баланса:						
А. Темп роста внеоборотных активов ≤ темп роста оборотных активов			92,92%<133,45%	условие соблюдалось	92,38%>66,86%	условие не соблюдалось
Б. Собственный капитал ≥ Внеоборотные активы	40 624> 339	условие соблюдалось	56 721> 315	условие соблюдалось	45 816> 291	условие соблюдалось
В. Темп роста собственного капитала ≥ темп роста внеоборотных активов			139,62%>92,92%	условие соблюдалось	80,77%<92,38%	условие не соблюдалось
Г. Оборотные активы ≥ Краткосрочные обязательства	57 434> 12 833	условие соблюдалось	76 647> 14 475	условие соблюдалось	51 249> 1 947	условие соблюдалось

Таблица 2

Анализ платежеспособности ООО «Ойрат-Телеком»

Показатели	Норматив	2022	2023	2024	Абсолютные изменения		
					за 2023 г.	за 2024 г.	в целом за период
Исходные данные, тыс. руб.							
1. Денежные средства	-	25 662	9 258	15 732	-16 404	6 474	-9 930
2. Краткосрочные финансовые вложения	-	0	0	0	0	0	0
3. Дебиторская задолженность	-	15 199	46 247	28 445	31 048	-17 802	13 246
4. Оборотные активы	-	57 434	76 647	51 249	19 213	-25 398	-6 185
5. Краткосрочные обязательства	-	12 833	14 475	1 947	1 642	-12 528	-10 886
6. Наиболее ликвидные активы	-	25 662	9 258	15 732	-16 404	6 474	-9 930
7. Быстро реализуемые активы	-	15 199	46 247	28 445	31 048	-17 802	13 246
8. Медленно реализуемые активы	-	16 573	21 142	7 072	4 569	-14 070	-9 501
9. Наиболее срочные обязательства	-	11 620	13 261	1 947	1 641	-11 314	-9 673
10. Краткосрочные пассивы	-	1 213	1 214	0	1	-1 214	-1 213
11. Долгосрочные пассивы	-	4 316	5 766	3 777	1 450	-1 989	-539
Расчетные показатели:							
12. Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,20	2,000	0,640	8,080	-1,360	7,440	6,080
13. Коэффициент критической (промежуточной) ликвидности	>0,70	3,184	3,835	22,690	0,651	18,855	19,506
14. Коэффициент текущей ликвидности	>2,00	4,475	5,295	26,322	0,820	21,027	21,847
15. Коэффициент общей ликвидности	>1,00	2,828	2,483	10,414	-0,345	7,931	7,586

Коэффициенты ликвидности (абсолютной, критической, текущей и общей) существенно превышают нормативные значения, особенно в 2024 г., что говорит о высокой платёжеспособности. Несмотря на положительные коэффициенты, структура обязательств изменилась –краткосрочные обязательства в 2024 г. по сравнению с 2023 г. снизились резко – более, чем в 7 раз. Наиболее значительный рост показал коэффициент абсолютной ликвидности (с 2,000 до 8,080), что отражает рост денежной подушки безопасности.

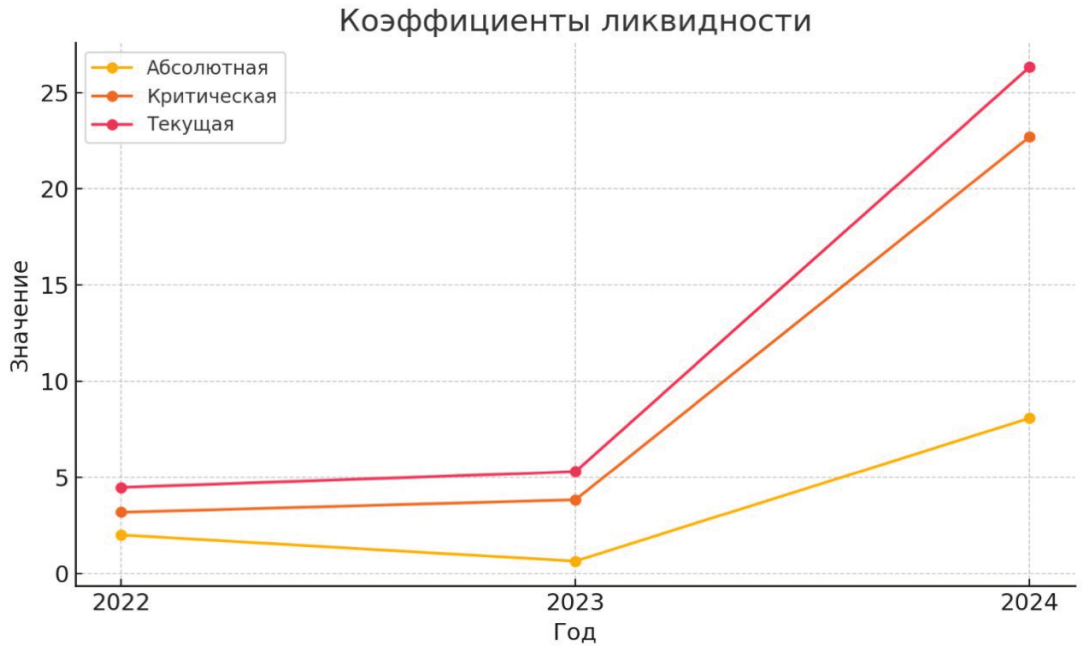

Рис. 1. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Ойрат-Телеком».

Коэффициенты ликвидности на графике в 2024 году демонстрирует резкий рост всех показателей ликвидности указывает на увеличение финансовой устойчивости.

Таблица 3

Анализ финансовых результатов ООО «Ойрат-Телеком»

Показатели	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Абсолютные изменения, тыс. руб.		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Выручка	131236	100,0	49853	100,0	48092	100,0	-81383	-1761	-83144
Расходы по обычной деятельности	121647	92,69	49383	99,06	37996	79,01	-72264	-11387	-83651
Прочие доходы	26563	20,24	16419	32,93	14838	30,85	-10144	-1581	-11725
Прочие расходы	23586	17,97	496	0,99	13576	28,23	-23090	13080	-10010
Налог на прибыль	754	0,57	296	0,59	288	0,60	-458	-8	-466
Чистая прибыль	11812	9,00	16097	32,29	11070	23,02	4285	-5027	-742

Таблица 4

Анализ финансовых результатов ООО «Ойрат-Телеком» (продолжение)

Показатели	Темпы роста, %			Темпы прироста, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024-2023	2024-2022
Выручка	37,99	96,47	36,65	-62,01	-3,53	-63,35
Расходы по обычной деятельности	40,60	76,94	31,23	-59,40	-23,06	-68,77
Прочие доходы	61,81	90,37	55,86	-38,19	-9,63	-44,14
Прочие расходы	2,10	2 737,1	57,56	-97,90	2 637,1	-42,44
Налог на прибыль	39,26	97,30	38,20	-60,74	-2,70	-61,80
Чистая прибыль	136,28	68,77	93,72	36,28	-63,35	-6,28

Выручка за 2022–2024 гг. выросла на 63,44%, однако в 2024 г. темп замедлился до 3,53%. Расходы по обычной деятельности растут быстрее выручки, особенно в 2024 г., в котором прирост составил 68,77%.

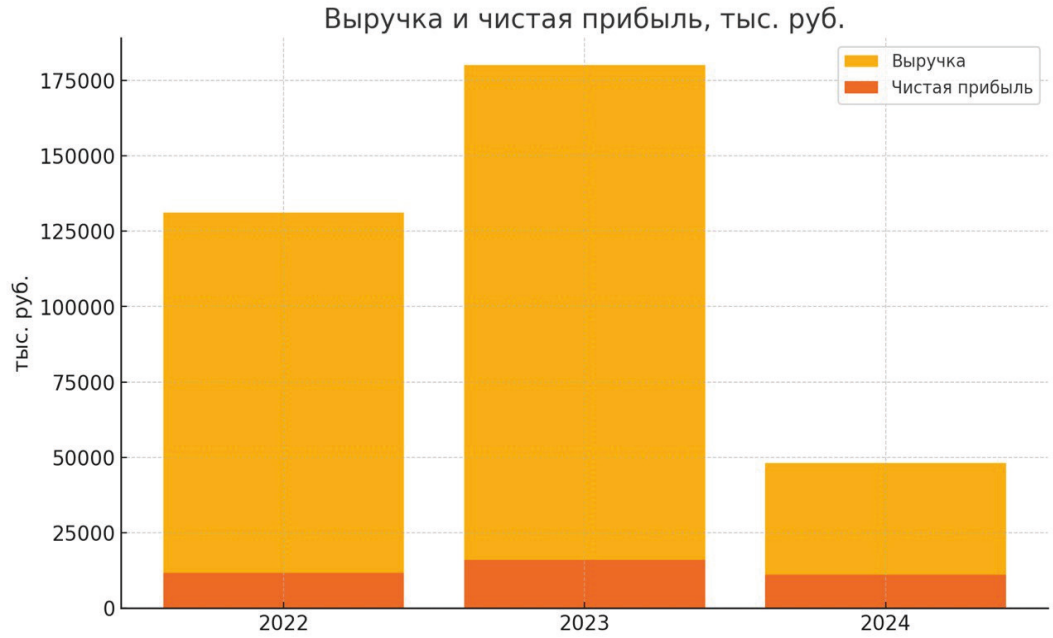

Рис. 2. Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Ойрат-Телеком», тыс. руб.

На графике динамика выручки и чистой прибыли также показывает рост прибыли, несмотря на спад выручки в 2024 году.

Прочие доходы и расходы нестабильны, так в 2024 г. прочие расходы выросли на 110,00%. Чистая прибыль растёт, но в 2024 г. темп замедлился с 136,28% в 2023 г. до 68,77% в 2024 г., однако по итогам периода прибыль выросла на 93,72%.

Выручка ООО «Ойрат-Телеком» на фоне роста активов увеличилась, однако оборачиваемость имущества и активов снизилась. Так, замечаем, что в 2022 г. оборачиваемость имущества была 2,272, а в 2024 –0,933.

Продолжительность оборота имущества увеличилась с 158 до 386 дней, что указывает на снижение эффективности использования активов.

Производственный и операционный циклы удлинились, особенно в 2023 г., что свидетельствует о росте дебиторской задолженности и замедлении оборачиваемости. Финансовый цикл также увеличился с 55 до 251 дня, что указывает на ухудшение деловой активности.

Таблица 5

Анализ показателей деловой активности ООО «Ойрат-Телеком»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютные изменения		
				2023-2022	2024-2023	2024-2022
Исходные данные:						
1. Выручка, тыс. руб.	131 236	49 853	48 092	-81 383	-1 761	-83 144
2. Стоимость активов, тыс. руб.	57 773	76 962	51 540	19 189	-25 422	-6 233
3. Внеоборотные активы, тыс. руб.	339	315	291	-24	-24	-48
4. Основные средства, тыс. руб.	339	315	291	-24	-24	-48
5. Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	57 434	76 647	51 249	19 213	-25 398	-6 185
6. Сумма собственного капитала, тыс. руб.	40 624	56 721	45 816	16 097	-10 905	5 192

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютные изменения		
				2023-2022	2024-2023	2024-2022
7. Сумма заемного капитала, тыс. руб.	17 149	20 241	5 724	3 092	-14 517	-11 425
8. Стоимость запасов, тыс. руб.	16 573	21 142	7 072	4 569	-14 070	-9 501
9. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	15 199	46 247	28 445	31 048	-17 802	13 246
10. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	11 620	13 261	1 947	1 641	-11 314	-9 673
Расчетные показатели:						
11. Коэффициенты оборачиваемости, об.:						
– внеоборотных активов	387,127	158,263	165,265	-228,864	7,002	-221,862
–фондоотдача	387,127	158,263	165,265	-228,864	7,002	-221,862
– оборотных активов	2,285	0,650	0,938	-1,635	0,288	-1,347
– собственного капитала	3,231	0,879	1,050	-2,352	0,171	-2,181
– заемного капитала	7,653	2,463	8,402	-5,190	5,939	0,749
– запасов	7,919	2,358	6,800	-5,561	4,442	-1,119
– дебиторской задолженности	8,635	1,078	1,691	-7,557	0,613	-6,944
– кредиторской задолженность	11,294	3,759	24,701	-7,535	20,942	13,407
12. Продолжительность одного оборота, дн.:						
– внеоборотных активов	1	2	2	1	0	1
– оборотных активов	158	554	384	396	-170	226
– собственного капитала	111	410	343	299	-67	232
– заемного капитала	47	146	43	99	-103	-4
– запасов	45	153	53	108	-100	8
– дебиторской задолженности	42	334	213	292	-121	171
– кредиторской задолженности	32	96	15	64	-81	-17
13. Продолжительность, дн.:						
– производственного цикла	45	153	53	108	-100	8
– операционного цикла	87	487	266	400	-221	179
– финансового цикла – продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	55	391	251	336	-140	196

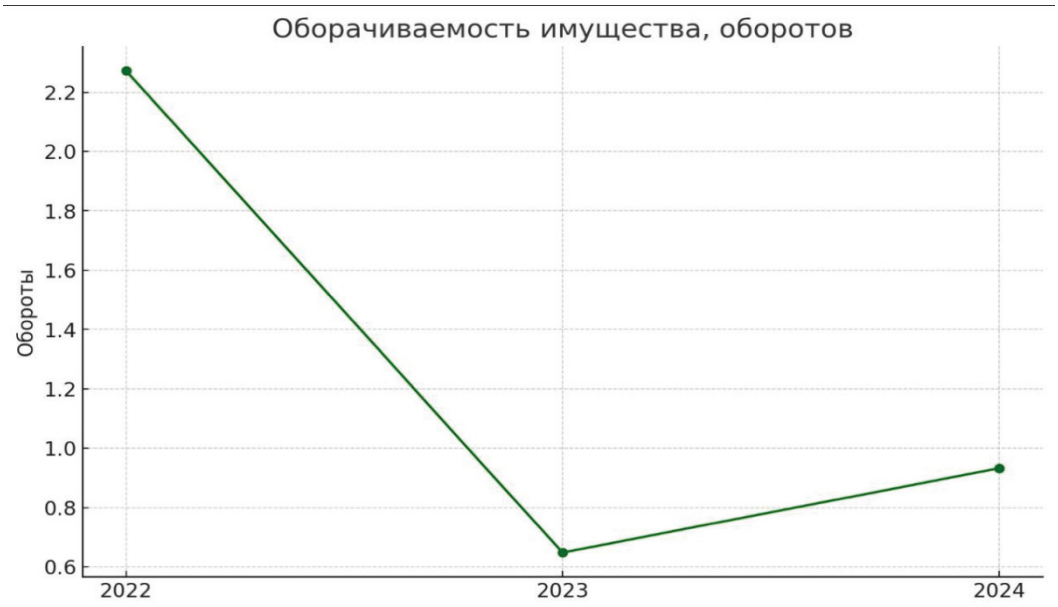

Рис. 3. Оборачиваемость имущества ООО «Ойрат-Телеком», об.

На графике видно снижение оборачиваемости и рост продолжительности оборота, что свидетельствуют об ухудшении использования активов (Данилов, 2022:205).

Маркетинг в ООО «Ойрат-телеком» выполняет не только коммерческую, но и стратегическую антикризисную функцию, так как обеспечивает гибкость, удержание клиентской базы и адаптацию к изменениям в макро- и микросреде. Для дальнейшего укрепления позиции в регионе рекомендуется внедрение CRM-системы для персонализированного маркетинга, развитие омниканальной модели продаж, проведение партнёрских маркетинговых кампаний с госструктурами (например, акции на школьные товары при поддержке МОН Калмыкии).

ООО «Ойрат-телеком» как было отмечено ранее, один из крупнейших региональных игроков на рынке розничной торговли телекоммуникационной техникой в Республике Калмыкия. Компания ориентирована на массового потребителя и сочетает офлайн-продажи в сети салонов «Ойрат» и онлайн-торговлю через сайт и UDS-приложение.

Таблица 6

Основные конкуренты ООО «Ойрат-телеком» в регионе

Конкурент	Характеристика
МТС / МТС Ритейл	Федеральный ритейлер с сильным брендом, широким охватом и кредитными программами.
Билайн / Связной	Федеральные сети, представлены достаточно в Калмыкии. Устойчивая локальная адаптация
Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет Онлайн-ритейлеры	Конкурируют по цене, но не обеспечивают быструю замену, настройку, гарантийный сервис
ДНС	Федеральная сеть. Местный конкурент, представленный в Элисте. Широкий ассортимент сотовых телефонов, бытовой и оргтехники
Рынок/частные продавцы	Продают смартфоны с рук, серый импорт, иногда ниже цены, но без сервиса и гарантии

Конкурентное преимущество – это совокупность уникальных характеристик товара, услуги, бренда или бизнес-процессов предприятия, которые обеспечивают ему превосходство над конкурентами на рынке и позволяют более эффективно привлекать и удерживать потребителей. Оно может проявляться в виде более низкой себестоимости, лучшего качества, уникального клиентского сервиса, инновационных решений, развитой дистрибуции или сильной репутации бренда.

Рассмотрим конкурентные преимущества и уязвимые места ООО «Ойрат-телеком» в табл. 7 и 8. На основании полученных данных проведем SWOT-анализ ООО «Ойрат-Телеком» в табл. 9.

SWOT-анализ – это универсальный инструмент стратегического планирования, предназначенный для комплексной оценки положения организации во внутренней и внешней среде. Название метода образовано от первых букв английских слов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Метод позволяет систематизировать ключевые факторы, влияющие на деятельность предприятия, и на их основе сформулировать рациональные стратегические решения. Сильные и слабые стороны анализируются во внутреннем контексте предприятия (ресурсы, компетенции, процессы), тогда как возможности и угрозы относятся к рыночной и макроэкономической среде (Куликова, 2015:46).

Таблица 7

Конкурентные преимущества ООО «Ойрат-телеком»

Направление	Оценка позиции	Комментарий
Бренд в регионе	Сильный	Бренд «Ойрат» узнаваем в Элисте и районах Калмыкии
Сервис и ремонт	Выше среднего	Возможность настройки, замены и консультаций
Цены	Конкурентные	Не ниже маркетплейсов по массовым моделям
Наличие на месте	Высокое	Преимущество перед маркетплейсами (моментальная покупка)
Локальный маркетинг	Отличный	Поддержка мероприятий, локальные скидки и акции
Гарантия и возврат	Полноценные	В отличие от «серых» продавцов

Таблица 8

Уязвимые места ООО «Ойрат-телеком»

Фактор	Комментарий
Ограниченная география	За пределами Калмыкии бренд неизвестен
Ограниченные ресурсы	Сложно конкурировать с маркетплейсами по объёмам закупок
Зависимость от логистики	Поставки идут через Волгоград и Ростов –чувствительность к задержкам
Цифровая трансформация	Нет полноценной CRM-системы и аналитики поведения клиента

Таблица 9

SWOT-анализ ООО «Ойрат-Телеком»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)
Локальная известность и лояльность	Отсутствие масштабируемости
Сервис и персональный подход	Нет собственной логистической инфраструктуры
Адаптация ассортимента под доход населения	
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	УГРОЗЫ (T)
Расширение в близлежащие регионы (Астрахань, Волгоград)	Демпинг со стороны Wildberries и Ozon
Партнёрства с учебными заведениями и учреждениями	Уход части аудитории в онлайн
Онлайн-продвижение на основе локальных сообществ	Рост курса доллара и цен на электронику

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С точки зрения стратегического управления, устойчивое конкурентное преимущество –это основа долгосрочной рыночной позиции компании. Оно позволяет формировать лояльную клиентскую базу, достигать высокой маржинальности, снижать чувствительность к внешним рискам и адаптироваться к изменениям рыночной среды. В условиях

кризиса наличие конкурентного преимущества становится ключевым фактором выживания и дальнейшего развития предприятия (Адухова, 2023:233).

Таким образом, опытные стратеги используют SWOT-анализ не как механическое перечисление факторов, а как аналитическую модель для генерации сценариев развития и выбора оптимальной стратегии. Он особенно полезен в условиях неопределённости и ограниченных ресурсов, характерных для малого и среднего бизнеса. Сочетание сильных сторон с внешними возможностями позволяет использовать стратегию роста; слабые стороны и угрозы указывают на необходимость защиты и реорганизации. SWOT-анализ формирует основу для формирования конкурентного преимущества, адаптации к изменениям и построения антикризисной модели управления.

Литература

Адухова А.Х. Антикризисное управление предприятием // Заметки ученого. – 2023. № 5-1. С. 232-234.

Антикризисное управление : учебник для вузов / под ред. Э. М. Короткова. М. : Инфра-М, 2020

Антикризисное управление: учебное пособие / Е. В. Вольф, А. Б. Хвостов, Б. П. Ивченко, А. А. Сизова. – СПб. : БГТУ «Военмех» им. Д.Ф. Устинова, 2022. –102 с.

Антикризисное управление: учебное пособие / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, Н. В. Еременко [и др.]. –Ставрополь :СтГАУ, 2021. –140 с.

Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. М., 2019

Букварь маркетинга. URL :http:// http://www.abcmarketing.ru/.2021

Гореликов К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2022. – 216 с.

Данилов Д. Д. Некоторые аспекты антикризисного управления на малых и средних предприятиях / Д.Д. Данилов // Управленческий учет, 2022. – № 12. – С. 203–208.

Демчук О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2022. –251 с.

Долбилов Д.Ю. Влияние кризисов на деятельность малого бизнеса в современных условиях / Д.Ю. Долбилов, Е.Н. Жутаева // Цифровая и отраслевая экономика, 2024. – №1. – С. 74-80

Евсеева М. К, Особенности антикризисного управления в малом бизнесе / М.К. Евсеева, Е.Б. Хоменко // Актуальные вопросы экономики и финансов, 2024. – № 1. – С. 74-78

Ершова Н. А., Цевмат С. Р. Посткризисная адаптация: трансформационные изменения в системе управлении предприятием //Концепции развития и эффективного использования научного. – 2025. – С. 35.

Козлов В. С. Некоторые аспекты методологии диагностики кризисных явлений в процессах антикризисного управления на предприятиях железнодорожного транспорта // Оргкомитет конференции. – 2025. – С. 55.

Кочетков Е. П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики: обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса: монография / Е.П. Кочетков. – М.: Проспект, 2020. 328 с.

Куликова Е. С. Социально-экономические основы развития территориального маркетинга: монография. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 212 с.

Куликова Е. С. Территориальный маркетинг: теория, методология практика : монография. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 463 с.

Куликова Е. С., Азоркина А. О., Капустина А. Ю. Инновации в маркетинговой сфере // Потенциал России в XXI веке. Векторы развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Изд-во УИЭУиП, 2014

Мартиросян М.Р. Методические подходы к формированию и оценке антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян// Инновации и инвестиции, 2022. № 1. С. 100-104.

References

Aduhova A.H. Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem [Anti-crisis enterprise management] // Zametki uchenogo. – 2023. № 5-1. S. 232-234. [in Russian].

Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnik dlya vuzov / pod red. E.M. Korotkova. M. : Infra-M, 2020[in Russian].

Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnoe posobie / E.V. Vol'f, A.B. Hvostov, B. P. Ivchenko, A. A. Sizova. –SPb. : BGTU \"Voenmekh\" im. D.F. Ustinova, 2022. –102 s. [in Russian].

Antikrizisnoeupravlenie[Anti-crisismanagement]:uchebnoeposobie/N.V. Miroshnichenko, I.F. Dedyuhina, N.V. Eremenko [i dr.]. –Stavropol' :StGAU, 2021. –140 s. [in Russian].

Antikrizisnyj menedzhment [Anti-crisis management] / pod red. A.G. Gryaznovoj. M., 2019[in Russian].

Bukvar' marketinga [The marketing primer]. URL :http:// http://www.abcmarketing.ru/.2021[in Russian].

Gorelikov K.A. Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnik / K.A. Gorelikov. – 4-e izd. –M.: Dashkov i K, 2022. – 216 s. [in Russian].

Danilov D.D. Nekotorye aspekty antikrizisnogo upravleniya na malyh i srednih predpriyatiyah [Some aspects of anti–crisis management in small and medium–sized enterprises] / D.D. Danilov // Upravlencheskij uchet, 2022. – № 12. – S. 203–208. [in Russian].

Demchuk O.N. Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnoe posobie / O.N. Demchuk, T.A. Efremova. – 4-e izd., ster. – M.: FLINTA, 2022. –251 s.

Dolbilov D.Yu. Vliyanie krizisov na deyatel'nost' malogo biznesa v sovremennyh usloviyah [The impact of Crises on the activities of small businesses in modern conditions] / D.Yu. Dolbilov, E.N. Zhutaeva // Cifrovaya i otraslevaya ekonomika, 2024. – № 1. – S. 74-80 [in Russian].

Evseeva M.K, Osobennosti antikrizisnogo upravleniya v malom biznese [Features of anti-crisis management in small business] / M.K. Evseeva, E.B. Homenko // Aktual'nye voprosy ekonomiki i finansov, 2024. – № 1. – S. 74-78 [in Russian].

Ershova N.A., Cevmat S.R. Postkrizisnaya adaptaciya: transformacionnye izmeneniya v sisteme upravlenii predpriyatiem [Post-crisis adaptation: transformational changes in the enterprise management system] // Koncepcii razvitiya i effektivnogo ispol'zovaniya nauchnogo. – 2025. – S. 35. [in Russian].

Kozlov V.S. Nekotorye aspekty metodologii diagnostiki krizisnyh yavlenij v processah antikrizisnogo upravleniya na predpriyatiyah zheleznodorozhnogo transporta [Some aspects of the methodology for diagnosing crisis phenomena in crisis management processes at railway transport enterprises] // Orgkomitet konferencii. – 2025. – S. 55. [in Russian].

Kochetkov E.P. Transformaciya antikrizisnogo upravleniya v usloviyah cifrovoj ekonomiki: obespechenie finansovo-ekonomicheskoj ustojchivosti vysokotekhnologichnogo biznesa [Transformation of anti-crisis management in the digital economy: ensuring financial and economic stability of high-tech business]: monografiya / E.P. Kochetkov. – M.: Prospekt, 2020. 328 s. [in Russian].

Kulikova E. S. Social'no-ekonomicheskie osnovy razvitiya territorial'nogo marketinga [Socio-economic foundations of territorial marketing development]: monografiya. Ekaterinburg :UrGAU, 2015. 212 s.

Kulikova E.S. Territorial'nyj marketing: teoriya, metodologiya praktika [Territorial

marketing: theory, methodology and practice]: monografiya. Ekaterinburg: UrGAU, 2015. 463 s. [in Russian].

Kulikova E.S., Azorkina A.O., Kapustina A. Yu. Innovacii v marketingovoj sfere [Innovations in the marketing sphere] // Potencial Rossii v XXI veke. Vektory razvitiya : materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Ekaterinburg: Izd-vo UIEUiP, 2014[in Russian].

Martirosyan M.R. Metodicheskie podhody k formirovaniyu i ocenke antikrizisnogo upravleniya predpriyatiyami malogo i srednego biznesa [Methodological approaches To the formation and assessment of anti-crisis management of small and medium-sized businesses] / M.R. Martirosyan// Innovacii i investicii, 2022. № 1. S. 100-104. [in Russian].