

5.2.4. ФИНАНСЫ<https://sustdevelpubl.ru>

УДК 336.6

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ
В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ***В.А.Смирнова*

В.А.Смирнова, магистрант Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия Труда и Социальных Отношений», Москва, Россия
e-mail: valera.smirnova.82@inbox.ru

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются современные подходы к управлению финансовой устойчивостью организаций в условиях макроэкономической нестабильности. Особое внимание уделяется влиянию геополитических факторов, инфляционных процессов, жестких санкционных ограничений и форсированной цифровой трансформации на общую жизнеспособность бизнеса. Автором детально проанализированы ключевые инструменты оперативного управления финансовыми рисками, механизмы повышения ликвидности, оптимизации структуры капитала и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. На основе проведенного исследования сделан вывод о необходимости формирования гибкой, адаптивной системы финансового менеджмента, базирующейся на сквозных цифровых технологиях, предиктивном сценарном планировании и оперативной адаптации к флуктуациям внешней среды.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

финансовая устойчивость; финансовый менеджмент; макроэкономическая нестабильность; риск-менеджмент; ликвидность; цифровизация; финансовое планирование; экономическая безопасность.

Современная глобальная и национальная архитектура экономики характеризуется беспрецедентно высокой степенью неопределенности, турбулентности и многовекторной нестабильности. В текущих реалиях отечественные и зарубежные коммерческие организации вынуждены функционировать в условиях перманентного усиления перекрестных внешних и внутренних рисков. Нарастание деструктивных тенденций обусловлено галопирующей инфляцией, резкими непредсказуемыми колебаниями валютных курсов, вынужденным изменением и усложнением логистических цепочек, а также беспрецедентным внешнеполитическим давлением со стороны недружественных юрисдикций.

Параллельно с геополитическими вызовами катализатором изменений выступает стремительное, практически принудительное развитие сквозных цифровых технологий, которое полностью перекаривает привычные бизнес-модели и стандарты конкурентной борьбы. В подобных условиях традиционные подходы к корпоративному управлению обнаруживают свою ограниченность, а на передний план выдвигается задача построения высокоэффективных систем управления финансовой устойчивостью организаций.

Фундаментальная категория «финансовая устойчивость» в современной экономической науке трактуется как многоаспектная способность хозяйствующего субъекта стабильно сохранять свою платежеспособность, поддерживать достаточный и сбалансированный уровень ликвидности, а также обеспечивать поступательное стратегическое развитие даже в периоды резких деструктивных изменений агрессивной внешней макросреды [2].

Важно подчеркнуть, что от качественного уровня финансовой устойчивости напрямую зависит не только текущая рыночная позиция и конкурентоспособность компании, но и её инвестиционная привлекательность в глазах внешних бенефициаров, кредиторов и партнеров, а также фундаментальная возможность долгосрочного выживания на рынке [3].

Для российских предприятий и корпораций проблема поддержания финансовой устойчивости приобрела критический, экзистенциальный характер на фоне глубокой трансформации всей мировой финансовой системы и обострения геополитических противоречий [1]. Абсолютное большинство отечественных компаний столкнулось с необходимостью радикально адаптировать свои устоявшиеся бизнес-модели, экстренно искать альтернативные внутренние и внешние источники долгосрочного финансирования, а также оперативно внедрять передовые, гибкие методы риск-менеджмента.

Влияние кризисных явлений на внутреннюю архитектуру финансового менеджмента носит комплексный, системный характер. В периоды макроэкономической турбулентности происходит резкое ускорение морального устаревания традиционных управленческих парадигм, что требует от руководства компаний перехода к проактивным, опережающим моделям стратегического планирования и своевременного реагирования на экзогенные шоки [1]. Санкционные режимы и принудительное ограничение доступа к зарубежному капиталу выступают не просто как временные рыночные затруднения, а как фундаментальные институциональные барьеры, разрушающие базовую систему контракции и доверия в трансграничных экономических цепочках создания ценности.

В рамках классического финансового анализа финансовая устойчивость исследуется через систему статических коэффициентов (автономии, маневренности собственного капитала, обеспеченности собственными оборотными средствами) [6]. Однако в условиях поликризисности статический подход обнаруживает свою неполноту. Современная методология требует интеграции статических показателей с динамическими концепциями, в частности, с теорией динамических способностей (Dynamic Capabilities), согласно которой долгосрочная выживаемость фирмы определяется её скоростью реконфигурации внутренних ресурсных потоков под воздействием угроз внешней среды [9]. Антикризисный финансовый менеджмент, таким образом, эволюционирует из реактивной функции фиксации убытков и урезания затрат в стратегическую функцию непрерывного сценарного моделирования и формирования целевых резервных буферов ликвидности.

На итоговый уровень финансовой устойчивости любой современной организации оказывает постоянное воздействие сложная, взаимосвязанная совокупность экзогенных (внешних) и эндогенных (внутренних) факторов [3]. К числу доминирующих экзогенных факторов макроуровня традиционно принято относить общее состояние национальной и мировой макроэкономической конъюнктуры, текущий вектор государственной монетарной и фискальной политики, динамику изменения ключевых процентных ставок центральных банков, уровень инфляционного давления, масштабы санкционных ограничений, а также структурные сдвиги на мировых товарных и сырьевых рынках.

Внутренние (эндогенные) факторы целиком и полностью лежат в плоскости микроэкономики и детерминируются качеством операционной деятельности самой организации. К ним относятся стратегическая эффективность корпоративного управления, сбалансированность внутренней структуры капитала, жесткость и прозрачность действующей системы контроля текущих затрат, а также глубина и точность финансового планирования и бюджетирования [6]. В условиях затяжного кризиса разбалансировка даже одного из указанных факторов может запустить кумулятивный эффект деградации платежеспособности.

Одним из фундаментальных, критически значимых внутренних факторов выступает фактический уровень абсолютной и относительной ликвидности организации. Острый дефицит или несбалансированность чистых оборотных средств неизбежно влечет за собой каскадное нарастание рисков невозможности своевременного и полного исполнения взятых на себя обязательств перед ключевыми

контрагентами: поставщиками сырья, банковскими структурами и фискальными органами государства. Именно поэтому в условиях высокой макроэкономической нестабильности менеджмент компаний стремится к принудительному формированию специализированных страховых резервных фондов и поддержанию математически оптимального соотношения между объемами собственного и привлекаемого заемного капитала.

Для обеспечения гарантированной финансовой устойчивости в условиях нестабильности топ-менеджмент организаций вынужден задействовать комплексный, системно интегрированный инструментарий финансового управления. Базовым элементом данной системы выступает сквозное финансовое планирование и оперативное бюджетирование [2]. Систематический, непрерывный мониторинг и план-факт анализ структуры доходов и расходов позволяют финансовым службам своевременно идентифицировать негативные отклонения, локализовать непроизводительные затраты и оперативно корректировать общую финансовую стратегию бизнеса.

Исключительное значение в периоды рыночной турбулентности приобретает прецизионное управление чистыми денежными потоками (Cash Flow Management) [1]. Организация обязана генерировать и поддерживать достаточный, строго сбалансированный во времени объем высоколиквидных активов для бесперебойного выполнения текущих краткосрочных обязательств и ритмичного финансирования операционной деятельности. В условиях развития кризисных явлений и падения платежеспособного спроса на первый план выходит тотальный контроль состояния дебиторской задолженности, предотвращение её иммобилизации, а также глубокая оптимизация материально-производственных запасов с целью высвобождения замороженного в них капитала.

Дополнительным действенным инструментом минимизации рисков является широкая диверсификация доступных источников финансирования. Разумный менеджмент стремится минимизировать зависимость от одного якорного банка-кредитора или от конкретного узкого сегмента финансового рынка. Синхронное использование различных альтернативных финансовых инструментов позволяет существенно снизить средневзвешенную стоимость капитала (WACC) и застраховать бизнес от внезапного закрытия лимитов кредитования со стороны коммерческих банков [3].

Неотъемлемой, органической частью общей системы корпоративного управления становится современный риск-менеджмент. Передовые организации переходят от реактивного купирования убытков к построению комплексных предиктивных систем непрерывного мониторинга финансовых рисков. В практику финансового планирования внедряются методы регулярного стресс-тестирования баланса и многовариантное компьютерное моделирование кризисных сценариев. Данный подход позволяет руководству компании задолго до наступления негативных событий количественно оценить возможные последствия потенциальных макроэкономических шоков и заранее разработать детализированные планы антикризисного реагирования.

Роль сквозных цифровых технологий в финансовом менеджменте

В современных условиях масштабная цифровизация экономики превратилась в один из самых весомых факторов повышения общей финансовой устойчивости коммерческих предприятий. Активное внедрение и практическое использование алгоритмов искусственного интеллекта (AI), технологий обработки больших данных (Big Data) и автоматизированных аналитических платформ нового поколения способствуют кардинальному повышению точности среднесрочного прогнозирования ключевых финансовых показателей и росту эффективности управленческих решений.

Прогрессивные компании осуществляют глубокую интеграцию корпоративных ERP-систем и облачных платформ сквозного электронного документооборота (ЭДО), что позволяет в разы сократить прямые административно-управленческие расходы, минимизировать риски «человеческого фактора» и существенно повысить операционную скорость обработки и верификации транзакционной информации. Помимо прочего, цифровые технологии выступают мощным драйвером развития инновационных дистанционных форм устойчивого взаимодействия с клиентами, подрядчиками и финансовыми институтами.

Особую, авангардную роль процессы тотальной цифровизации играют в современном банковском и финансовом секторе. Крупнейшие российские банковские конгломераты на протяжении последних

лет сверхактивно внедряют продвинутые системы искусственного интеллекта и машинного обучения для непрерывного онлайн-анализа финансовых рисков, скоринга и оценки уровня кредитоспособности потенциальных заемщиков, а также оперативного выявления сложных мошеннических схем и подозрительных операций. Это позволяет финансовым институтам драматически снижать объемы невозвратных кредитов, формировать качественные кредитные портфели и укреплять системную устойчивость всего финансового сектора страны.

Однако масштабная и принудительная цифровая трансформация корпоративных финансов таит в себе скрытые вызовы и требует от менеджмента обеспечения беспрецедентно высокого уровня информационной и кибербезопасности. Экспоненциальный рост количества скоординированных трансграничных кибератак, направленных на критическую ИТ-инфраструктуру бизнеса, делает жизненно необходимым оперативное внедрение передовых отечественных систем защиты корпоративных данных, криптографического шифрования каналов связи и жесткого многоуровневого контроля прав доступа. Цифровая уязвимость в современных реалиях способна мгновенно трансформироваться в прямые финансовые убытки и полную потерю ликвидности.

Вместе с тем, как справедливо доказывают исследователи, цифровая трансформация финансового контура не должна носить хаотичный характер [8]. Бессистемная закупка разрозненных программных продуктов без создания единой архитектуры данных приводит к возникновению так называемых «цифровых островов», когда отдельные департаменты используют несинхронизированные базы данных. Это искажает качество управленческой отчетности и повышает транзакционные издержки на консолидацию информации.

Несмотря на бурное развитие и теоретическую разработанность современных методов финансового менеджмента, на практике российские и зарубежные организации ежедневно сталкиваются с целым спектром деструктивных проблем и ограничений. Ключевой и наиболее труднопреодолимой преградой по-прежнему остается экстремально высокая неопределенность и волатильность внешней макросреды. Внезапные резкие изменения курсов национальных валют, стремительный рост стоимости заемных ресурсов (вызванный жесткой монетарной политикой регуляторов и подъемом ключевой ставки), а также падение реального потребительского спроса оказывают сильнейшее негативное давление на маржинальность и финансовое состояние компаний.

Дополнительной острой проблемой для отечественного крупного и среднего бизнеса выступает жестко ограниченный, а в ряде сегментов полностью заблокированный доступ к международным рынкам долгового и акционерного капитала, а также к передовым технологиям и оборудованию. Оказавшись в условиях технологической и финансовой изоляции, многие организации вынуждены в экстренном порядке перестраивать каналы привлечения инвестиций, развивать внутренние ресурсы и опираться исключительно на локальный финансовый рынок.

Не менее сложные вызовы обнаруживаются и в сфере кадрового обеспечения корпоративных финансов. Для построения по-настоящему эффективной и гибкой системы управления финансовой устойчивостью современному рынку остро требуются принципиально новые специалисты, обладающие междисциплинарными компетенциями [6]. Речь идет о профессионалах, способных синхронно осуществлять глубокий финансовый анализ, профессионально оперировать сложными цифровыми технологиями, ИИ-платформами и выстраивать комплексные математические модели управления рисками. Дефицит таких кадров на рынке тормозит процессы модернизации систем управления.

В обозримой стратегической перспективе ключевыми, магистральными направлениями эволюции систем управления финансовой устойчивостью коммерческих организаций неизбежно станут тотальная цифровизация, сквозная автоматизация процедур финансового и операционного анализа, а также повсеместное внедрение интеллектуальных экспертных систем поддержки принятия управленческих решений. Коммерческие организации будут все более активно и глубоко интегрировать технологии генеративного искусственного интеллекта и нейросетей для долгосрочного прогнозирования финансовых показателей, предиктивного анализа поведения клиентов и автоматического риск-мониторинга.

Параллельно с этим важнейшее стратегическое значение приобретет дальнейшее развитие и адаптация подходов ESG (Environmental, Social, and Governance), ориентированных на обеспечение

долгосрочного устойчивого развития, экологическую безопасность и высокую социальную ответственность современного бизнеса. Даже в условиях жестких кризисов компании, придерживающиеся принципов прозрачного корпоративного управления и социальной стабильности, демонстрируют более высокую выживаемость и лояльность со стороны персонала и стейкхолдеров.

Также в среднесрочной перспективе ожидается повсеместное усиление роли стратегического финансового планирования и многовариантного сценарного моделирования. Бизнес будет целенаправленно стремиться к формированию максимально гибких, модульных бизнес-моделей, способных безболезненно и с минимальными финансовыми потерями перестраивать внутренние операционные процессы под любые неожиданные изменения внешней среды. Для российских организаций безусловным национальным приоритетом остается ускоренное развитие импортонезависимых цифровых решений и тотальное укрепление финансово-экономической безопасности [4]. Это единственный путь, позволяющий минимизировать деструктивную зависимость от внешних шоков.

Резюмируя результаты проведенного комплексного исследования, можно обоснованно утверждать, что высокоэффективное управление финансовой устойчивостью современных организаций в условиях перманентной макроэкономической нестабильности превратилось в один из наиболее значимых и приоритетных векторов всего контура стратегического менеджмента. Экстремальная неопределенность внешней среды диктует бизнесу жесткие условия, требуя от него максимальной организационной гибкости, высокой скорости принятия решений и задействования самого передового инструментария финансового управления.

Обеспечение устойчивости компании в долгосрочной перспективе достижимо исключительно на основе синергетического, системного подхода, гармонично сочетающего в себе жесткий контроль ликвидности, планомерную оптимизацию внутренней структуры капитала, внедрение сквозного риск-менеджмента, непрерывное сценарное планирование и форсированное внедрение суверенных ИТ-платформ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2024.
2. Бланк И.А. Управление финансовой устойчивостью предприятия. – Киев: Ника-Центр, 2023.
3. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Проспект, 2025.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2024.
5. Проблемы риск-менеджмента в современных организациях // Финансы и кредит. – 2025. – №7. – С. 44–50 (р. 8).
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2024 (р. 8).
7. Финансовая устойчивость организаций в условиях цифровой экономики // Экономика и управление. – 2025. – №4. – С. 25–31 (р.).
8. Shapira Z., Nickerson J., Arzy O. Digital Transformation of Business During Crisis // Business Horizons. – 2024. – Vol. 67. – № 1. – P. 93–105.
9. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Oxford University Press. 2023. P. 165.

MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF ORGANIZATIONS IN UNSTABLE CONDITIONS

V.A.Smirnova

V.A.Smirnova, Master's student, Trade Union Educational Institution of Higher Education "Academy of Labor and Social Relations," Moscow, Russia
e-mail: valera.smirnova.82@inbox.ru

ABSTRACT:

The paper explores modern approaches to managing the financial sustainability of corporate entities under conditions of severe macroeconomic instability. Particular emphasis is placed on investigating the multi-layered impact exerted by geopolitical factors, persistent inflationary pressures, strict sanction regimes, and accelerated digital transformation on business viability. The author provides a detailed analysis of key financial risk management instruments, liquidity enhancement mechanisms, capital structure optimization, and tools for ensuring long-term corporate competitiveness. Based on the comprehensive research findings, it is concluded that companies must develop a flexible, resilient financial management framework driven by end-to-end digital technologies, predictive scenario modeling, and rapid adaptation to highly volatile external shifts.

KEYWORDS:

financial sustainability; financial management; macroeconomic instability; risk management; liquidity; digitalization; financial planning; economic security.

REFERENCES:

1. Balabanov, I.T. Fundamentals of Financial Management. Moscow: Finance and Statistics, 2024.
2. Blank, I.A. Managing the Financial Stability of an Enterprise. Kyiv: Nika-Center, 2023.
3. Kovalev, V.V. Financial Analysis: Methods and Procedures. Moscow: Prospect, 2025.
4. Mintzberg, G. Structure in a Fist: Creating an Effective Organization. St. Petersburg: Piter, 2024.
5. Risk Management Issues in Modern Organizations // Finance and Credit. 2025. No. 7. pp. 44–50 (p. 8).
6. Savitskaya, G.V. Analysis of the Enterprise's Economic Activity. Moscow: Infra-M, 2024 (p. 8).
7. Financial Stability of Organizations in the Digital Economy // Economy and Management. – 2025. – No. 4. – pp. 25–31 (p. 25–31).
8. Shapira Z., Nickerson J., Arzy O. Digital Transformation of Business During Crisis // Business Horizons. – 2024. – Vol. 67. – No. 1. – P. 93–105.
9. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Oxford University Press. 2023. P. 165.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Смирнова, В. А. Управление финансовой устойчивостью организаций в условиях нестабильности / В. А. Смирнова. – Текст : непосредственный // Проблемы устойчивого развития экономики и общества. – 2026. – № 1. – С. 49-55.

FOR CITATION:

Tikhomirov, K. I. Anti-crisis financial management as a tool for adapting an organization to geopolitical challenges / K. I. Tikhomirov. – Text: direct // Problems of sustainable development of the economy and society. – 2026. – No. 1. – P. 43-48.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ. Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Получена 19.08.2026

Принята к публикации 07.09.2026