

УДК 338.23

DOI: 10.34670/AR.2023.82.38.018

**Итеративно-инкрементальное управление в механизме  
обеспечения финансово-экономической устойчивости  
промышленного предприятия**

**Чернова Ольга Анатольевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
кафедра информационной экономики,  
Южный федеральный университет,  
344007, Российская Федерация, Ростов-на-Дону,  
ул. Максима Горького, 88;  
e-mail: chernova.olga71@yandex.ru

**Князев Владислав Ринатович**

аспирант,  
кафедра информационной экономики,  
Южный федеральный университет,  
344007, Российская Федерация, Ростов-на-Дону,  
ул. Максима Горького, 88;  
e-mail: vlad.knyazev.97@mail.ru

**Аннотация**

В статье предложена концептуальная модель механизма обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия, базирующаяся на принципах адаптивного управления. Обосновано, что адаптивность является важнейшим императивом устойчивого развития социально-экономических систем, обеспечивая гибкость и оперативность в реализации решений, наилучшим образом соответствующих имеющимся условиям. На основе интеграции итеративного и инкрементального подходов определена экономическая сущность механизма обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия. Выделены основные компоненты данного механизма и определены основные этапы его реализации для отдельного шага итерации. Показано, что для поддержания устойчивости промышленные предприятия могут осуществлять превентивные, активные или пассивные изменения. Определено, что первым этапом реализации механизма является обеспечение внутренней устойчивости предприятия; вторым этапом – повышение внешней устойчивости в цепочке создания стоимости. Отмечается необходимость разработки инструментария диагностики внутреннего потенциала предприятия и внешней среды, который позволял бы дать оценку эффективности функционирования механизма с точки зрения соответствия выбранного типа адаптации поставленным задачам повышения финансово-экономической устойчивости. Сделан вывод о том, что преимущества использования итеративно-инкрементального подхода в механизме обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия выражаются в повышении надежности

принимаемых решений, снижении риска ошибочных действий, гибкости и оперативности реагирования на меняющиеся факторы внешней среды.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Чернова О.А., Князев В.Р. Итеративно-инкрементальное управление в механизме обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 8А. С. 176-185. DOI: 10.34670/AR.2023.82.38.018

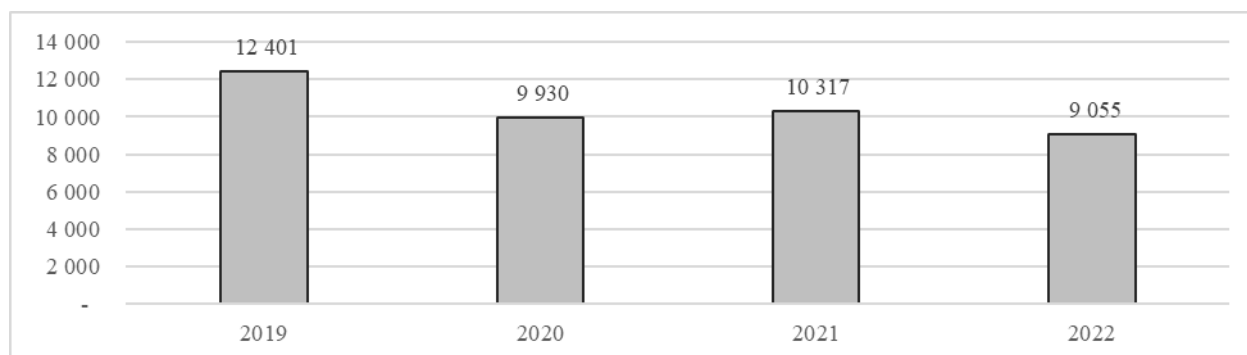
#### Ключевые слова

Устойчивое развитие, промышленное предприятие, итеративно-инкрементальный подход, финансово-экономическая устойчивость, адаптивный механизм.

## Введение

В современных условиях, характеризуемых учеными как высоко волатильные, сложные, противоречивые, неопределённые и непредсказуемые [Матушкин, 2018; Хасанов, 2023; Verezhnoy, 2017], финансово-экономическая устойчивость промышленных компаний может быть обеспечена только через механизм, способный оперативно устранять отклонения от поставленных организацией целей при минимально возможных затратах.

Данные о количестве банкротств российских компаний (рис. 1) демонстрируют, что, несмотря на снижение числа открытых конкурсных производств, количество компаний, ежегодно прекращающих свое существование, остается довольно значительным.



Источник: составлено авторами на основе данных из Федерального реестра сведений о деятельности юридических лиц [Статистический бюллетень «Банкротство ...», 2022]

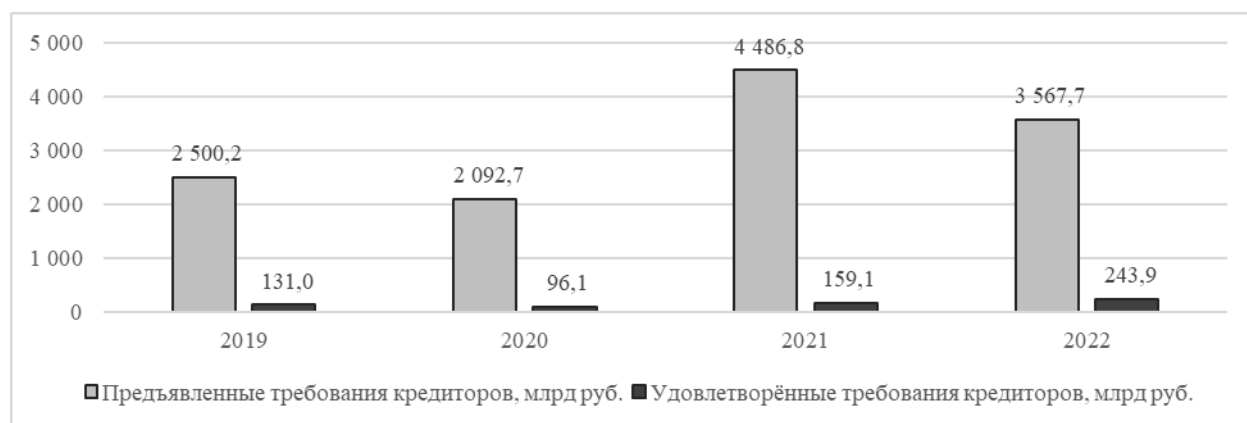
### Рисунок 1 - Количество банкротств компаний в Российской Федерации

Прямым негативным эффектом данных банкротств для национальной экономики является то, что в результате высокого уровня неудовлетворенности требований кредиторов значительная часть активов собственников бизнеса и инвесторов пропадает вместе с обанкротившимся предприятием; так, уровень удовлетворенных требований кредиторов в 2021 году только 3,5%, в 2022 году – 6,8% (рис. 2).

Это однозначно показывает значимость разработки механизма, обеспечивающего финансово-экономическую устойчивость предприятия.

В существующих исследованиях проблематики обеспечения финансово-экономической

устойчивости предприятия выделяется два основных подхода: статический и динамический. Согласно статическому подходу финансово-экономическая устойчивость предприятия характеризуется его способностью выполнять свои обязательства в срок в полном объеме [Зубенин, 2013]. Соответственно механизм управления устойчивостью направлен на регулирование потока финансовых ресурсов с точки зрения эффективности их формирования, размещения и потребления. Динамический подход акцентирует внимание на необходимость обеспечения непрерывной финансово-хозяйственной деятельности предприятия в обозримом периоде времени [Саакян, 2014]. Согласно динамическому подходу механизм управления устойчивым развитием не замыкается на понятии «платежеспособность» предприятия, а является ориентированным на поддержание определенных параметров деятельности экономического субъекта в условиях допустимого уровня риска.



Источник тот же.

### Рисунок 2 - Предъявленные и удовлетворённые требования кредиторов в ходе процедуры банкротства компании в Российской Федерации

Несмотря на накопленный значительный теоретический и практический опыт в сфере управления финансово-экономической устойчивостью, постоянно возникающие новые вызовы требуют изменения традиционных подходов к формированию механизма управления устойчивым развитием предприятия. Традиционные подходы в управлении финансово-экономической устойчивостью промышленного предприятия, базирующиеся на составлении объемных трудоемких отчетов с использованием подкрепляющей статистической информации, обесцениваются, что связано с качественным ухудшением статистической информации на фоне ускорения изменений [Балацкий, Екимова, 2021]. При этом ограниченная рациональность лиц, принимающих управленческие решения, их ограниченная способность в анализе последствий всех возможных альтернативных решений приводит к тому, что в условиях неопределенности они часто вынуждены полагаться на случайный выбор [Позняк, 2020]. Это может привести к ошибочным решениям, имеющим значительные негативные последствия для развития предприятия.

Поэтому возникает задача поиска такого подхода к формированию механизма управления финансово-экономической устойчивостью предприятия, который бы обеспечивал возможность принятия наиболее эффективных решений в условиях высокой степени неопределенности внешней среды. Как отмечают Толстых Т., Гамидуллаева Л. И др., для промышленных

предприятий задача такого поиска отличается особой актуальностью в силу наличия у них значительного инерционного лага в рамках своей отраслевой специфики [Tolstykh et al., 2020]. С практической точки зрения это означает необходимость построения адаптивного механизма саморегуляции, соответствующей идее системы раннего предупреждения об угрозах.

На наш взгляд, эта задача может быть решена на основе использования итеративного подхода. Однако в научном пространстве в настоящее время имеется существенный пробел знаний относительно понимания того, как итеративный подход может быть использован для формирования адаптивного механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия.

Это предопределило цель данного исследования – разработка концептуальной модели механизма управления финансово-экономической устойчивостью промышленного предприятия, базирующегося на принципах итеративного и инкрементального подходов.

### **Итеративно-инкрементальный подход в управлении развитием социально-экономических систем**

Итерационный и инкрементальный подходы были интегрированы в сферу управления развитием социально-экономических систем из сферы проектирования программного обеспечения в середине XX века.

Инкрементальный подход изначально нашел применение в решении задач бюджетного проектирования. Однако наибольшую популярность он получил в последние десятилетия, когда в условиях VUCA-мира долгосрочное планирование показало свою неэффективность. Основное достоинство инкрементального подхода состоит в том, что заложенный в нем технологический прием, интегрирующий аналитические и поведенческие аспекты формирования стратегии развития фирмы, позволяет: сделать последствия принятия управленческих решений более ожидаемыми и надежными, поскольку каждый последующий шаг базируется на предшествующем опыте; снизить риск появления «больших» ошибок в результате отсутствия «больших» действий; оперативно проверять эффективность малых решений и также быстро нейтрализовать негативные последствия в случае их возникновения [Quinn, 1978].

В настоящее время все большее число исследователей определяют инкрементальный подход основополагающим в управлении развитием организации. Инкрементальность выражается в постепенном (маленькими порциями) наращивании потенциала каждого функционального элемента системы на каждом шаге (итерации). Эдельман Л., Беннинг А.Л. полагают, что инкрементальный подход является фундаментом для масштабных изменений, когда преобразования выступают следствием безостановочных небольших корректировок, вместо ограниченного по времени этапа направленной активности [Edelman, Benning, 2004]. При этом Кан Дж., Ким С.-Дж. эмпирически доказывают, что постепенные, непрерывные, инкрементальные перемены позволяют предприятиям получить большие эффекты, чем при реализации скачкообразных изменений [Kang, Kim, 2020].

Достоинства инкрементального подхода в управлении социально-экономическими системами отмечаются и в отечественной научной литературе. В частности, Яковлев Г., Косякова И. рассматривают перспективы инновационного обновления экономического потенциала промышленности на основе инкрементального развития [Яковлев, Косякова, 2014]. Каплюк Е. обосновывает целесообразность использования инкрементального подхода в управлении научно-технологическим потенциалом интегрированных промышленных структур

[Каплюк, 2017]. А. Даренин, О. Чернова предлагают использование инкрементального подхода в развитии цифрового потенциала промышленного предприятия [Darenin, Chernova, 2023].

Итеративный подход в управлении предполагает непрерывность анализа получаемых при реализации какого-либо проекта результатов с их корректировкой в каждой фазе развития [Плотников, Елькин, 2022]. Итеративность означает, что изменения в систему вводятся циклически на каждом шаге итерации, число которых заранее не известно, учитывая непрерывность происходящих изменений факторов. То есть изменения осуществляются в зависимости от меняющихся ключевых факторов (как внешних, так и внутренних), определяющих параметры развития социально-экономической системы.

Важной особенностью социально-экономических систем является то, что в отличие от инкрементальных моделей, применяемых в ИТ-сфере, они никогда не достигают стадии завершения, на которой отпадает необходимость внесения очередных корректировок. Учитывая это, мы считаем, что применительно к процессам управления развитием социально-экономических систем более точным будет использование термина итеративно-инкрементальный подход.

Таким образом, итеративно-инкрементальный подход к управлению развитием социально-экономической системы предполагает проведение регулярной диагностики ее внутреннего потенциала. На основе анализа того, в какой мере состояние системы на каждом шаге итерации позволяет обеспечить заданные параметры развития в существующих условиях, а также учитывая их прогнозируемые изменения в краткосрочном периоде, осуществляется разработка корректирующих мер, направленных на достижение поставленных целей. При этом при использовании итеративно-инкрементального подхода при разработке механизмов управления развитием социально-экономической системы изначально необходимо осуществление декомпозиции управленческих функций на относительно независимые процессы, задающие параметры ее развития, а затем определение набора шагов-изменений в каждом процессе, обеспечивающих необходимое значение этих параметров.

### **Концепт адаптивности в модели механизма обеспечения устойчивым развитием промышленного предприятия**

Адаптивность выступает важнейшим императивом устойчивого развития социально-экономических систем. Включение концепта адаптивности в модель механизма обеспечения устойчивым развитием промышленного предприятия означает, что его функционирование должно «обеспечить адекватную реакцию на сигналы внешней среды» [Малахов, 2013, с. 208]. Адаптивность механизма управления обеспечивается его гибкостью – способностью реализовать альтернативные варианты осуществления технологических, организационно-управленческих, финансово-экономических и других решений для поддержания заданного вектора развития в условиях нестабильности внешней среды. При построении модели механизма обеспечения устойчивым развитием промышленных предприятий необходимо выделение его отдельных функциональных подсистем. Данные подсистемы, как отмечают Вебер М., Бринкхаус Й. и др., должны быть распределенными, децентрализованными и совместимыми, чтобы обеспечить функции самоорганизации и уменьшить эффект самоподкрепления дестабилизирующих воздействий [Weber et al., 2022].

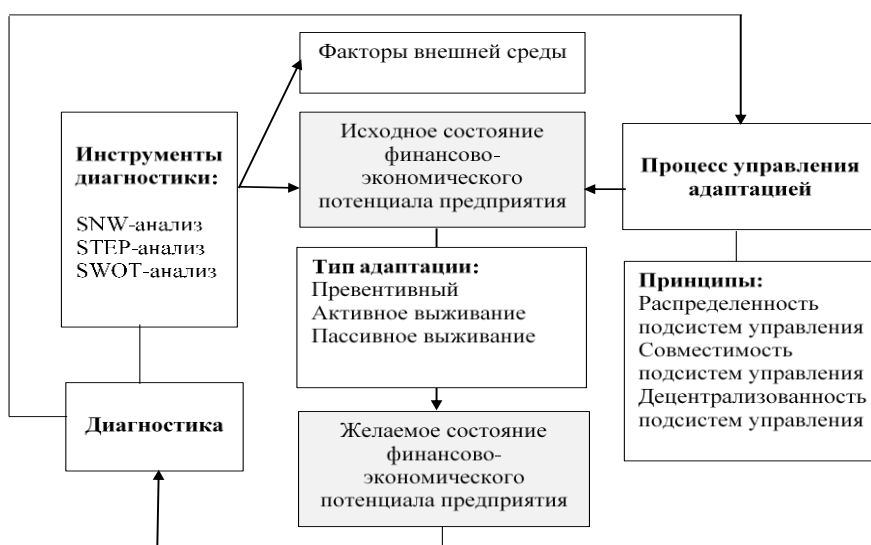
Как известно, под механизмом управления понимается совокупность целей, методов и принципов воздействия на объект, а также на условия, в которых он функционирует, с целью

приведения его к желаемому состоянию [Попова, 2013]. То есть составляющими элементами механизма являются: исходное состояние социально-экономической системы, желаемое ее состояние, а также факторы, это состояние определяющие. В рамках реализации адаптационного механизма происходит изменение параметров системы посредством осуществления управляющих воздействий, а также процессов саморегуляции. Адаптационный механизм направлен на приведение системы в некоторое устойчивое состояние, определяемое как состояние динамического равновесия, то есть равновесия через постоянные изменения [Горбунов и др., 2022]. Таким образом, угроза нарушению финансово-экономической устойчивости предприятия предполагает запуск адаптационного механизма, стремящегося к установлению для предприятия нового состояния равновесия. В итоге неотъемлемыми компонентами адаптационного механизма обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия является, во-первых, постоянное отслеживание его внутреннего потенциала, во-вторых, – непрерывный мониторинг факторов внешней среды.

Первым шагом обеспечения финансово-экономической устойчивости развития промышленного предприятия является повышение внутренней устойчивости. Второй шаг – повышение внешней устойчивости в цепочке создания стоимости, то есть устойчивости связи с партнерами и поставщиками. Важность второго шага особо проявилась в условиях коронакризиса, когда именно сбои в цепочках поставок привели к снижению устойчивости большинства компаний [Чернова, 2021].

На основании результатов диагностики на каждом шаге итерации предприятие выбирает направление развития, соответствующее определенному типу адаптивного поведения: превентивное – осуществление прорывных инноваций, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынке; активное выживание – модернизация производства в соответствии с действиями конкурентов; пассивное выживание – поддержание относительной безубыточности производства, в том числе на основе сокращения объемов деятельности [Дорофеева, 2010].

В общем виде концептуальная модель механизма обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия на каждом  $i$ -м шаге итерации представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3 - Концептуальная модель механизма обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия (авт.)**

Очевидно, что для обеспечения функционирования данного механизма необходим инструментарий диагностики внутреннего потенциала предприятия и внешней среды, который позволял бы дать оценку эффективности функционирования механизма с точки зрения соответствия выбранного типа адаптации поставленным задачам повышения финансово-экономической устойчивости.

### Заключение

Возможности использования итеративно-инкрементального подхода в обеспечении финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия обусловлено следующими обстоятельствами. Во-первых, постоянные изменения внешней среды предполагают, что для поддержания своей конкурентоспособности компании необходимо постоянное совершенствование. То есть невозможно определить некую конечную измеримую цель, по достижении которой можно остановить развитие. Во-вторых, продолжительный горизонт планирования целевых показателей развития промышленной компании должен постоянно корректироваться с учетом рыночных инноваций, поэтому более целесообразным является выполнение стратегических задач посредством их наполнения краткосрочными планами. В-третьих, понимание того, что одни изменения провоцируют проявление других по принципу цепной реакции, предполагает необходимость постоянного мониторинга достигнутых результатов и получаемых мультипликативных и синергетических эффектов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что итеративно-инкрементальный подход может быть использован в разработке механизма обеспечения финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия. В отличие от традиционных подходов стратегического планирования, он позволяет более точно учесть возможные последствия принимаемых управленческих решений, а также сосредоточиться на небольших, но наиболее насущных проблемах, решение которых способствует постепенному приближению к поставленным стратегическим целям развития.

### Библиография

1. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование // Управленец. 2021. Т. 12. № 1. С. 18–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2
2. Горбунов Ю.В., Горбунова А.Ю., Болховитина Е.Н. Использование принципов синергетики для обеспечения устойчивого развития предприятий // Инновации и инвестиции. 2022. № 12. С. 86–90.
3. Дорофеева В.В. Система адаптационных механизмов предприятия как основа реализации его стратегии развития // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. Т. 137. С. 180–184.
4. Зубенин Д.С. Платежеспособность предприятия: понятие и содержание // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2013. № 6. С. 32–37.
5. Каплюк Е.В. Оценка и управление научно-инновационно-технологическим потенциалом промышленного объединения: инкрементальный подход // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 12 (59). С. 838–841.
6. Малахов В.П. Адаптивность промышленного предприятия в условиях нестабильности // Теория и практика общественного развития. 2013. № 2. С. 207–209.
7. Матушкин М.А. Методы и инструменты управления предприятием в условиях VUCA-реальности // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2018. № 5 (74). С. 92–95.
8. Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению // Наука Красноярья. 2022. Т. 11. № 4. С. 52–66.
9. Позняк К.В. Концепция ограниченной рациональности в поведенческой экономике // Universum: психология и образование. 2020. № 10 (76). С. 14–15.
10. Попова Л.Ф. Адаптационный механизм управления организационной структурой в системе устойчивого

- развития промышленного предприятия // *Промышленность: экономика, управление, технологии*. 2013. № 4 (48). С. 64–69.
11. Саакян Т.Г. Развитие методических основ прогнозирования финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Татевик Гагиковна Саакян. Ростов-на-Дону. 2014. 161 с.
  12. Статистический бюллетень «Банкротство компаний (без фин. организаций)»: Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности. URL: <https://download.fedresurs.ru/news/Статистический%20бюллетень%20Федресурс%20банкротство%202022.pdf>
  13. Хасанов А.Э. VUCA- и BANI-мир – новая реальность для российского предпринимательства // *Московский экономический журнал*. 2023. №. 4. С. 419–433.
  14. Чернова О.А. Развитие промышленности Юга России в условиях коронакризиса // *Региональная экономика. Юг России*. 2021. Т. 9. № 4. С. 135–144. DOI: 10.15688/re.volsu.2021.4.13
  15. Яковлев Г.И., Косякова И.В. Инкрементальное развитие промышленности на основе технологических инноваций // *Вестник Самарского государственного университета*. 2014. № 6 (117). С. 80–87.
  16. Bereznoy A. Corporate Foresight in Multinational Business Strategies // *Форсайт*. 2017. Т. 11. № 1. С. 9–22. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.9.22
  17. Darenin A., Chernova O. Managing the Digital Potential Development of an Industrial Enterprise: The Incremental Approach // *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. 2023. Vol. 61. P. 405–416. DOI: 10.1007/978-3-031-30351-7\_30
  18. Edelman L., Benning A. L. Incremental revolution: Organizational change in highly turbulent environments // *Comportamento organizacional e gestão*. 2004. Vol. 10. P. 107–122.
  19. Kang J., Kim S.-J. Performance implications of incremental transition and discontinuous jump between exploration and exploitation // *Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 41 (6). P. 1083–1111.
  20. Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N. Elaboration of a Mechanism for Sustainable Enterprise Development in Innovation Ecosystems // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6. Issue 4: 95. DOI: 10.3390/joitmc6040095
  21. Quinn J.B. Strategic change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*. 1978. Vol. 20 (1). P. 7–21.
  22. Weber M., Brinkhaus J., Dumss S., Henrich V., Hoffmann F., Ristow G.H., Schickling C., Trautner T., Grafinger M., Weigold M., Bleicher F. EuProGigant Resilience Approach: A Concept for Strengthening Resilience in the Manufacturing Industry on the Shop Floor // *Procedia CIRP*. 2022. Vol. 107. P. 540–545. DOI: 10.1016/j.procir.2022.05.022

## **Iterative-incremental management in the mechanism of ensuring financial and economic stability of an industrial enterprise**

**Ol'ga A. Chernova**

Doctor of Economics, Professor,  
Department of Information Economics,  
Southern Federal University,  
344007, 88, Maxim Gorky St, Rostov-on-Don, Russian Federation;  
e-mail: chernova.olga71@yandex.ru

**Vladislav R. Knyazev**

Graduate Student,  
Department of Information Economics,  
South Federal University,  
344007, 88, Maxim Gorky St, Rostov-on-Don, Russian Federation;  
e-mail: vlad.knyazev.97@mail.ru



## Abstract

The article proposes a conceptual model of the mechanism for ensuring the financial and economic stability of an industrial enterprise based on the principles of adaptive management. It is proved that adaptability is the most important imperative for the sustainable development of socio-economic systems, providing flexibility and efficiency in the implementation of solutions that best meet the existing conditions. Based on the integration of iterative and incremental approaches, the economic essence of the mechanism for ensuring the financial and economic stability of an industrial enterprise is determined. The main components of this mechanism are highlighted and the main stages of its implementation for a separate iteration step are determined. It is shown that enterprises can carry out preventive, active or passive changes to maintain sustainability. It is determined that the first step in the implementation of the mechanism is to ensure the internal stability of the enterprise; the second step is to increase external stability in the value chain. It is noted that it is necessary to develop tools for diagnosing the internal potential of the enterprise and the external environment, which would allow assessing the effectiveness of the mechanism in terms of compliance with the selected type of adaptation to the tasks of increasing financial and economic stability. It is concluded that the advantages of using an iterative-incremental approach in the mechanism of ensuring the financial and economic stability of an industrial enterprise are expressed in increasing the reliability of decisions made, reducing the risk of erroneous actions, flexibility and responsiveness to changing environmental factors.

## For citation

Chernova O.A., Knyazev V.R. (2023) Iterativno-inkremental'noye upravleniye v mekhanizme obespecheniya finansovo-ekonomicheskoy ustoychivosti promyshlennogo predpriyatiya [Iterative-incremental management in the mechanism of ensuring financial and economic stability of an industrial enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (8A), pp. 176-185. DOI: 10.34670/AR.2023.82.38.018

## Keywords

Resilience development, industrial enterprise, iterative-incremental approach, financial and economic stability, adaptive mechanism.

## References

1. Balatsky E.V., Ekimova N.A. (2021) Instrumenty gosudarstvennogo upravleniya: prognozirovaniye vs proyektirovaniye [Instruments of public administration: forecasting vs design]. *Upravlenets* [Manager], 12 (1), pp. 18–31. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-2
2. Gorbunov Yu.V., Gorbunova A.Yu., Bolkhovitina E.N. (2022) Ispol'zovaniye printsipov sinergetiki dlya obespecheniya ustoychivogo razvitiya predpriyatiy [Using the principles of synergetics to ensure sustainable development of enterprises]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 12, pp. 86–90.
3. Dorofeeva B.B. (2010) Sistema adaptatsionnykh mekhanizmov predpriyatiya kak osnova realizatsii yego strategii razvitiya [The system of adaptation mechanisms of an enterprise as the basis for the implementation of its development strategy]. *Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific works of the Free Economic Society of Russia], 137, pp. 180–184.
4. Zubenin D.S. (2013) Platezhesposobnost' predpriyatiya: ponyatiye i sodержaniye [Solvency of an enterprise: concept and content]. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye v XXI veke: teoriya, metodologiya, praktika* [State and municipal management in the 21st century: theory, methodology, practice], 6, pp. 32–37.
5. Kapluk E.V. (2017) Otsenka i upravleniye nauchno-innovatsionno-tekhnologicheskimi potentsialom promyshlennogo ob'yedineniya: inkremental'nyy podkhod [Assessment and management of the scientific, innovative and technological potential of an industrial association: an incremental approach]. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika,*

- nauka, tekhnologii* [Competitiveness in the global world: economics, science, technology], 12 (59), pp. 838–841.
6. Malakhov V.P. (2013) Adaptivnost' promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh nestabil'nosti [Adaptability of an industrial enterprise in conditions of instability]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and practice of social development], 2, pp. 207–209.
  7. Matushkin M.A. (2018) Metody i instrumenty upravleniya predpriyatiyem v usloviyakh VUCA-real'nosti [Methods and tools of enterprise management in the conditions of VUCA reality]. *Promyshlennost': ekonomika, upravleniye, tekhnologii* [Industry: economics, management, technology], 5 (74), pp. 92–95.
  8. Plotnikov A.V., Elkin S.A. (2022) Primeneniye klassicheskikh idey organizatsionnogo povedeniya v gibkikh podkhodakh k upravleniyu [Application of classical ideas of organizational behavior in flexible approaches to management]. *Nauka Krasnoyarsk'ya* [Science of Krasnoyarsk], 11 (4), pp. 52–66.
  9. Poznyak K.V. (2020) Kontseptsiya ogranichennoy ratsional'nosti v povedencheskoy ekonomike [The concept of bounded rationality in behavioral economics]. *Universum: psikhologiya i obrazovaniye* [Universum: psychology and education], 10 (76), pp. 14–15.
  10. Popova L.F. (2013) Adaptatsionnyy mekhanizm upravleniya organizatsionnoy strukturoy v sisteme ustoychivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya [Adaptation mechanism for managing the organizational structure in the system of sustainable development of an industrial enterprise]. *Promyshlennost': ekonomika, upravleniye, tekhnologii* [Industry: economics, management, technology], 4 (48), pp. 64–69.
  11. Sahakyan T.G. (2014) *Razvitiye metodicheskikh osnov prognozirovaniya finansovoi ustoychivosti khozyaystvuyushchikh sub'yektov: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.12* [Development of methodological foundations for forecasting the financial stability of economic entities: dis. ...cand. econ. Sciences: 08.00.12]. Rostov-on-Don, 161 p.
  12. *Statisticheskij byulleten' «Bankrotstvo kompanij (bez fin. organizacij)»: Edinyj federal'nyj reestr yuridicheskij znachimyh svedenij o faktah deyatel'nosti yuridicheskikh lic, individual'nyh predprinimatelej i inyh sub'ektov ekonomicheskoy deyatel'nosti* [Statistical bulletin “Bankruptcy of companies (without financial organizations)”: Unified federal register of legally significant information on the facts of the activities of legal entities, individual entrepreneurs and other economic entities]. URL: <https://download.fedresurs.ru/news/Statistical%20bulletin%20Fedresurs%20bankruptcy%202022.pdf>
  13. Khasanov A.E. (2023) VUCA– i BANI-mir – novaya real'nost' dlya rossiyskogo predprinimatel'stva [VUCA-and BANI-world – a new reality for Russian entrepreneurship]. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal], 4, pp. 419–433.
  14. Chernova O.A. (2021) Razvitiye promyshlennosti Yuga Rossii v usloviyakh koronakrizisa [Development of industry in the South of Russia in the context of the coronavirus crisis]. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economics. South of Russia], 9 (4), pp. 135–144. DOI: 10.15688/re.volsu.2021.4.13
  15. Yakovlev G.I., Kosyakova I.V. (2014) Inkremental'noye razvitiye promyshlennosti na osnove tekhnologicheskikh innovatsiy [Incremental development of industry based on technological innovation]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Samara State University], 6 (117), pp. 80–87.
  16. Bereznoy A. (2017) Corporate Foresight in Multinational Business Strategies. *Forsyth* [Forsyth], 11(1), pp. 9–22. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.9.22
  17. Darenin A., Chernova O. (2023) Managing the Digital Potential Development of an Industrial Enterprise: The Incremental Approach. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 61, pp. 405–416. DOI: 10.1007/978-3-031-30351-7\_30
  18. Edelman L., Benning A. L. (2004) Incremental revolution: Organizational change in highly turbulent environments. *Comportamento organizacional e gestao*, 10, pp. 107–122.
  19. Kang J., Kim S.-J. (2020) Performance implications of incremental transition and discontinuous jump between exploration and exploitation. *Strategic Management Journal*, 41 (6), pp. 1083–1111.
  20. Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N. (2020) Elaboration of a Mechanism for Sustainable Enterprise Development in Innovation Ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (4): 95. DOI: 10.3390/joitmc6040095
  21. Quinn J.B. (1978) Strategic change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20 (1), pp. 7–21.
  22. Weber M., Brinkhaus J., Dumss S., Henrich V., Hoffmann F., Ristow G.H., Schickling C., Trautner T., Grafinger M., Weigold M., Bleicher F. (2022) EuProGigant Resilience Approach: A Concept for Strengthening Resilience in the Manufacturing Industry on the Shop Floor. *Procedia CIRP*, 107, pp. 540–545. DOI: 10.1016/j.procir.2022.05.022