

**О РАЗГРАНИЧЕНИИ, ВЗАИМОСВЯЗИ И ЕДИНСТВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Лифшиц А.С.

Лифшиц Аркадий Семенович (ORCID 0000-0001-7199-7010)

Ивановский государственный университет

г. Иваново, Россия, 153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Ермака, 39.

E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

*В статье раскрыто диалектическое единство, прямые и обратные связи между экономическим анализом и экономической диагностикой, что позволяет видеть связь и различие между ними, четче представлять возможности взаимного дополнения в процессе исследования и управления функционированием и развитием промышленных предприятий. Сравнение между экономическим анализом и экономической диагностикой проведено по ряду признаков. При этом результаты такого сравнения принципиально отличаются от известных из научной экономической литературы сопоставлений. В статье проведено разграничение между исследовательскими и управленческими инструментами. Доказана некорректность смешения диагностики и генерации вариантов управленческих решений и выбора предпочтительных из них. Обращено внимание на необходимость диагностики не только при разрешении кризисных ситуаций, но и в целях последовательного развития предприятия. Экономический анализ совместно с экономической диагностикой необходимы для определения и гибкой корректировки стратегических приоритетов деятельности предприятия. Уточнен предмет экономической диагностики. Обоснован вывод об адекватности предмету диагностики комбинированных количественно-качественных методов. В результате совместного применения и диагностики повышаются шансы не только нахождения, но и реализации резервов развития промышленного предприятия.*

**Ключевые слова:** экономический анализ, экономическая диагностика, исследовательский инструмент, управленческий инструмент, исследование промышленного предприятия, временной срез развития предприятия, предмет и методы экономической диагностики.

**ON THE DIFFERENTIATION, INTERRELATION AND UNITY OF ECONOMIC ANALYSIS AND ECONOMIC DIAGNOSIS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Lifshits A.S.

Lifshits Arkady Semenovich (ORCID 0000-0001-7199-7010)

Ivanovo State University,

Ivanovo, Russia, 153025, Ivanovo region, Ivanovo, st. Yermak, 39.

E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

*The article reveals the dialectical unity, direct and feedback links between economic analysis and economic diagnostics, which allows you to see the connection and difference between them, to more clearly present the possibilities of mutual complementation in the process of research and management of the functioning and development of industrial enterprises. A comparison between economic analysis and economic diagnostics is made on a number of grounds. At the same time, the results of such a comparison are fundamentally different from comparisons known from the scientific economic literature. The article draws a distinction between research and management tools. The incorrectness of mixing diagnostics and generating options for management decisions and choosing the preferred ones is proved. Attention is drawn to the need for diagnostics not only in resolving crisis situations, but also in order to consistently develop the en-*

*terprise. Economic analysis, together with economic diagnostics, determines the strategic priorities of the enterprise and their flexible adjustment. The subject of economic diagnostics is specified. The conclusion about the adequacy of the combined quantitative-qualitative methods to the subject of diagnostics is substantiated. As a result of the joint application and diagnostics, the chances of not only finding, but also realizing the reserves for the development of an industrial enterprise increase.*

**Keywords:** economic analysis, economic diagnostics, research tool, managerial tool, industrial enterprise research, enterprise development timeline, subject and methods of economic diagnostics.

Определение уровня и динамики устойчивости промышленного предприятия требует наличия эффективного инструментария экономического анализа и диагностики.

Между тем, экономической диагностике и ее совместному применению для решения задач экономики и управления предприятиями не уделяется должного внимания (см., например [1, 2]).

Первым шагом к формированию адекватного инструментария экономического анализа и экономической диагностики является их системное сопоставление.

Инструментарий – набор инструментов, т.е. средств решения проблемы или задачи. При этом средства неотделимы от методов (способов). Синтез инструментов и методов формирует конкретные методики (технологии). Можно утверждать, что конечной формой инструментов являются именно методики – конкретная последовательность, алгоритм реализации действий, приемов. Необходимо четко разграничить ресурсы управления, компетенции управления, функции управления, инструменты управления, методы управления, методики управления.

Ресурсы управления – потенциальные средства воздействия на субъект управления. К ресурсам управления относятся способности менеджеров, управленческие группы и команды, релевантная (существенная) информация о внешней и внутренней среде предприятия, технические средства сбора, переработки и передачи информации. Компетенции управления – интегрированные наборы навыков и умений, позволяющие достигать целей управления, в том числе получать конкурентные преимущества.

Функция управления – совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, и направленных на достижение целей управления. Основным вопросом, раскрывающим сущность функций управления, следует считать: «что выполняется в сфере управления?».

В литературе по менеджменту четко не разграничены от инструментов управления не только ресурсы управления, но также функции управления. Следует согласиться с Е.А. Еремее-

вой и М.М. Фоминой в том, что для понятия «средство» ключевыми вопросами являются «чем?» или «с помощью чего?» достигается предполагаемый результат [3]. Основным и едва ли не единственным инструментом (помимо подсознательного воздействия менеджеров на исполнителей за счет внешнего вида, манеры поведения) являются управленческие решения. Управленческие решения – готовое к применению средство преодоления разрыва между желаемым и действительным состоянием объекта управления, т.е. деловых проблем предприятия. Для функционирующих (а не проектируемых) предприятий к управленческим решениям относятся и цели управления. Можно с уверенностью утверждать, что инструменты управления в виде управленческих решений являются производными от синтеза ресурсов и компетенций управления средствами управленческого воздействия.

Управленческие решения связывают функции управления, позволяя формировать процесс управления. Управленческие решения как инструмент управления следует разграничить от способов управления. Основными вопросами, характеризующими и раскрывающими сущность понятия «способ», можно считать «как?» и «каким образом?» достигается поставленная цель. Это ряд последовательных действий, осуществляемых в строго установленном порядке, или алгоритм деятельности, которые приводят к определенному результату [3]. Способ, как и средство, в их практическом применении – определенные действия, но это такие действия, которые формируют особенности или уникальность средства. До практического применения средство и способ легко различимы, а при применении происходит их слияние и синергии. Это слияние отражено в понятии «инструментарий». Инструментарий – упорядоченная совокупность, комплекс средств воздействия и методов их применения. Вместе с тем не только с теоретической, но и с практической точки зрения важно однозначно трактовать и разграничивать понятия «средство» и «способ», что тождественно разграничению понятий «инструмент управления» и «метод управления».

Необходимо также отличать инструменты исследовательские от управленческих инструментов. Исследовательские инструменты предназначены для определения текущего или будущего состояния социально-экономической системы на основе анализа, диагностики и прогнозирования развития ситуации. Управленческие инструменты позволяют вырабатывать, оценивать альтернативные решения проблемных ситуаций, выбирать из них оптимальные или предпочтительные, реализовывать их на практике.

Методики отличаются от методов конкретной направленностью, фокусированием на данной проблеме или задаче. В современных условиях динамичных изменений и высокой степени неопределенности методики, как правило, основываются на нескольких формализованных и неформализованных методах.

Существует ограниченное и расширенное понимание исследовательских инструментов. Так, Г.В. Савицкая фокусирует внимание на том, «что комплексный анализ хозяйственной деятельности – это научная база принятия управленческих решений в бизнесе. Для их обоснования и прогнозирования необходимо выявлять и прогнозировать существующие и потенциальные проблемы, производственные и финансовые риски, определять воздействие принимаемых решений на уровень рисков и доходов субъектов хозяйствования» [4]. Очевидно, что подход Г.В. Савицкой следует признать расширенным, т.к. включает и экономическое обоснование управленческих решений. В узком смысле исследовательские инструменты должны ответить на вопросы «каково текущее состояние социально-экономической системы, ее роль и место в системе более высокого уровня», «каковы причины комплексной проблемной ситуации», «какие сценарии и каков наиболее вероятный прогноз развития социально-экономической системы с учетом ее сложившегося взаимодействия с деловой контактной средой».

Управленческие инструменты в определенной степени также являются исследовательскими, т.к. призваны определить причины селективной проблемной ситуации, выявить сильные и слабые стороны альтернативных вариантов управленческого решения, оценить ближайшие и отдаленные, прямые, косвенные и альтернативные последствия его реализации. Тем не менее, цель применения управленческих инструментов отличается от цели использования исследовательских инструментов. В отличие от них в управленческих инструментах четко просматривается проектная направленность, нацеленность на совершенство-

вание, развитие или сохранение. Применение исследовательских инструментов всегда должно предшествовать использованию управленческих инструментов.

В литературе в развернутом виде рассматриваются методы и инструментарий антикризисного управления. Некоторые из них являются общепризнанными. Так, в учебнике «Инструменты и методы антикризисного управления» отдельно выделяются методы регулирования в антикризисном управлении, методы и инструментарий диагностики коммерческих организаций, методы предотвращения кризиса бизнеса организаций, антикризисная реструктуризация и реорганизация, управление изменениями в антикризисном управлении организацией, сценарное прогнозирование, бюджетирование [5]. Однако в данном перечне допускается некоторое нарушение логики построения системы антикризисного управления, что проявляется в игнорировании схемы «анализ – диагностика – прогнозирование – цели и стратегии – план – оценочные показатели – меры регулирования». Следует позитивно оценить введение Акуловой Н.Г. и Акуловым А.Я. «управленческая кризис-диагностика» [5]. Однако он должен применяться по отношению к системе управления предприятием, а не к предприятию в целом, и не подменять собой процесс генерирования вариантов управленческих решений

Следует различать экономический анализ и экономическую диагностику. Экономический анализ как «средство расчленения экономических явлений и процессов на составные части и их изучения их во всем многообразии связей и зависимостей» [2] должен способствовать определению значимых и незначимых, позитивных и негативных факторов функционирования и развития предприятия или организации. О.А. Толпегина обращает внимание на то, что «экономическая диагностика изначально была ориентирована на перспективный анализ. Экономическая диагностика охватывает ретроспективное, оперативное и перспективное исследование для обоснования возможностей преодоления кризисных явлений... Экономическая диагностика отражает причинно-следственные связи взаимодействующих сторон деятельности предприятия» [6].

О.А. Толпегина предприняла попытку системного сравнительного сопоставления экономического анализа и экономической диагностики [6]. В целом данная попытка включает в себя положительные моменты и явные недостатки (см. табл.).

Таким образом, экономический анализ и экономическая диагностика находятся в нераз-

## Экономические науки

рывном единстве. Экономический анализ представляет собой предпосылку для проведения экономической диагностики, как на регулярной, так и ситуативной основе. Регулярность или ситуативность экономической диагностики обусловлены

целями ее проведения. Текущее экономическое состояние предприятия (в т.ч. его конкурентную позицию) с учетом ретроспективного и текущего развития необходимо отслеживать на постоянной регулярной основе.

*Таблица 1*

**Критический анализ сравнения О.А. Толпегинной экономического анализа и экономической диагностики и авторского видения соотношения этих инструментов**

№	Признак сравнения	Экономический анализ (О.А. Толпегина)	Экономическая диагностика (О.А. Толпегина)	Критический анализ подхода О.А. Толпегинной и авторское видение отличий экономического анализа и экономической диагностики (А.С. Лифшиц)
1.	Этимология	От греч. Анализис – разложение, расчленение.	От греч. Диагнозис – распознавание, определение.	Исходя из этимологии слов, необходимо определять различия между анализом и диагностикой, что не всегда выдерживается О.А. Толпегинной.
2.	Экономическая сущность	Анализ первичен по отношению к диагностике. Представляет собой разложение объекта на составные части, элементы для познания сложного целого.	Диагностика вторична по отношению к анализу. В ходе диагностики исследуются проблемы устанавливается диагноз нарушения экономического состояния исследуемого объекта. Принимаются решения, как поддержать организацию в рабочем состоянии.	Диагностика может оказывать обратное влияние на анализ, побуждая корректировать в сторону большей объективности его методику и результаты. Диагностика необходима для поддержания как гомеостатического, так и морфогенетического равновесия. Управленческие решения (разработка, выбор) не относятся к диагностике.
3.	Периодичность проведения	На регулярной основе	По мере необходимости	С учетом предмета текущее состояние и ретроспективное и текущее развитие предприятия должны определяться на регулярной основе. Перспективное развитие должно оцениваться по мере необходимости.
4.	Целевая функция	Увеличение прибыли, поиск неиспользованных резервов роста производства и снижение себестоимости, аналитическое обоснование потенциала развития субъекта хозяйствования на основе глубокого всестороннего исследования финансово-хозяйственной деятельности.	Выявление проблем, узких мест в функционировании исследуемого субъекта, воздействие на негативное развитие, поиск ресурсов для стабилизации.	У диагностики и анализа единая целевая функция – определение стратегических приоритетных направлений деятельности предприятия. Различие заключается только в том, что экономический анализ дает возможность предварительного определения стратегических приоритетных направлений. Окончательное их определение осуществляется с использованием экономической диагностики.

5.	Предмет исследования	Финансово-хозяйственное положение и динамика деятельности субъекта хозяйствования	Негативные факторы развития, факторы риска в финансово-хозяйственной деятельности. Техника принятия и обоснования управленческих решений. Постановка диагноза субъекту хозяйствования в условиях высокого риска.	Узкий подход к предмету экономического анализа и экономической диагностики. Предмет экономического анализа – характеристики и взаимосвязи явлений и процессов на предприятии, влияющих на его экономическое состояние и развитие. Предмет экономической диагностики – экономическое состояние и развитие (ретроспективное, текущее и перспективное) предприятия в комплексе с определяющими причинами.
----	----------------------	---	--	--

Ретроспективное развитие – развитие в прошлом, текущее развитие – развитие в настоящем и ближайшем будущем при сохранении сложившейся тенденции. Перспективное развитие – прогнозируемое возможное развитие в ближайшие 3 - 5 лет. Оно формируется при изменении сложившейся тенденции и качественном скачке или качественном провале в развитии. Качественный скачок или качественный провал – переход предприятия на прогрессивную или регрессивную стадию развития. Если условия для качественного скачка или качественного провала отсутствуют в обозримом горизонте (3 – 5 лет), то экономическая диагностика в этих целях не проводится. Экономический анализ должен оставаться анализом и не выходить за свои пределы. Оценочная функция экономических явлений и процессов принадлежит экономической диагностике. При этом не только экономический анализ трансформируется в экономическую диагностику на основе синтеза, но и проведение экономической диагностики позволяет выявить недостатки в экономическом анализе и определить направления его совершенствования.

Экономический анализ позволяет выявить резервы повышения экономической результативности, экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия. Однако выявленные резервы не тождественны резервам, которые могут быть реализованы на практике. Оценка реализуемости резервов роста конечных результатов деятельности предприятия – прерогатива экономической диагностики.

Экономический анализ не может сводиться к анализу финансового состояния предприятия, конечных результатов его деятельности, формирования ресурсной базы и ее динамики. К объектам экономического анализа следует также отне-

сти все виды экономического потенциала предприятия (маркетинговый, инновационный, производственный, трудовой, финансовый). Однако определение потенциалов может быть осуществлено только на базе экономической диагностики. Значит, выявлена еще одна обратная связь между экономической диагностикой и экономическим анализом. Экономическая диагностика должна выявлять не только риски, но и возможности по всем направлениям деятельности предприятия с учетом приоритетности и относительной пропорциональности. Под относительной пропорциональностью следует понимать соблюдение минимально допустимых значений результатов и затрат в разрезе направлений экономической и социальной деятельности предприятия. Экономический анализ и экономическая диагностика будут неполными при отсутствии фокуса на определение экономических дисфункций. О.С. Сухарев и С.В. Палаш характеризуют дисфункции как «нарушение, расстройства функций какого-либо органа, системы, экономического института, преимущественно качественного характера – по аналогии с дисфункцией организма в биологии» [7]. Вместе с тем их совместная задача – определение экономической устойчивости функционирования и развития предприятия как способности профилактики и преодоления дисфункций. Очевидно, что ведущая роль в решении данной задачи принадлежит экономической диагностике. Методы экономического анализа в отличие от методов экономической диагностики следует считать устоявшимися. Сложность формирования перечня методов экономической диагностики заключается в их пересечении с методами экономического анализа, неверного названия некоторых из методов. Так, К. Андерсон, наряду с дескриптивным анализом говорит об каузальном (причинно-

следственном) и механистическом (имитационное моделирование) анализах [8]. С.В. Ратнер и др. также рассматривают причинно-следственный анализ как метод идентификации рисков [9]. Корректнее, на наш взгляд, использовать термин «причинно-следственная диагностика», различая наряду с нею диагностику экономических последствий развития бизнес-процессов и социальных процессов на предприятии. Имитационное моделирование наряду с анализом содержит в себе оценку экономических последствий имитационных шагов по внесению изменений в имитируемую систему. В силу этого применение термина механистический анализ с учетом конечного назначения имитационного моделирования представляется неуместным.

Одни и те же методы исследования могут применяться в экономическом анализе и экономической диагностике с разных методологических позиций. Например, в экономическом анализе корреляционно-регрессионный анализ позволяет разграничить факторы влияния на результирующий признак (экономический показатель) на основные и дополнительные, установить степень влияния факторов на результат в количественной форме. В экономической диагностике на первый план выходит количественно-качественная оценка. Для решения этой задачи необходимо комбинирование корреляционно-регрессионного, дисперсионного и дискриминантного анализа как статистических методов с неформализованными методами (экспертные оценки, мозговой штурм). В результате появляется возможность выделить из числа влияющих факторов факторы – причина. Причина отличается от обычного фактора определяющей ролью. Тем самым по определению причина – один или несколько взаимосвязанных и взаимодействующих факторов, детерминирующих возникновение того или иного явления или развитие конкретного процесса. В качестве причин могут выступать критические факторы. Я разграничиваю критические факторы на позитивные и негативные. «Позитивный критический фактор – причина, без которой невозможно достижение данной цели. Негативный критический фактор – причина, при наличии которой достижение цели принципиально невозможно. Примеры позитивных критических факторов – технологические возможности оборудования (в частности, ширина печатных машин на текстильных предприятиях, творческое мышление конструкторов, дизайнеров, художников, знание того или иного рынка продукции).

Примеры негативных критических факторов: низкое качество сырья, невысокий уровень

мотивации ключевых сотрудников, резкое опережение темпа роста цен на материальные и топливно-энергетические ресурсы по сравнению с темпом роста цен на готовую продукцию предприятия» [10]. Критические факторы не тождественны ограничениям («узким местам»). В основе теории ограничений лежит стратегия расстановки приоритетов. Ключевым принципом философии теории ограничений выступает следующий: эффективность работы каждой организации ограничена малым числом переменных факторов [11]. Ограничения, в отличие от критических факторов лишь препятствуют реализации конкретной цели [10]. В отличие от ограничений нахождение критических факторов требует использования не только приемов экономического анализа, но и экспертных оценок, а в рамках экономической диагностики перспектив развития предприятия и применения методов, которые исходно являются синтетическими (микс-методами). Примером микс-метода является метод анализа иерархий (МАИ). Основоположник МАИ Т. Саати [12]. Однако в МАИ отсутствуют экономические расчеты, чрезмерная роль отводится экспертным оценкам (риск возрастания субъективизма исследования), смешивается значимость и вероятность наступления событий. В то же время у МАИ имеются несомненные достоинства: наличие сценариев развития процессов, технология учета интересов и целей заинтересованных групп. Попытку Т. Саати разработать конкурирующий с МАИ метод сценарного прогнозирования – метод аналитических сетей [13] нельзя признать удачной. Т. Саати не смог разделить значимость критериев и реализуемость альтернатив в силу отсутствия одновременного использования интегрального критерия и системы ограничений. В настоящее время существуют экономические модификации МАИ (Лифшиц А.С., Скулин В.А.) [14]. В них статистическая информация комбинируется с экспертными оценками, а экспертные оценки используются как предпосылка экономических расчетов при определении значимости и весомости заинтересованных групп. Более детальное сравнение методов экономического анализа и экономической диагностики требует ограничения предмета исследования (например, экономической устойчивости промышленных предприятий) и подготовки отдельной научной статьи. Таким образом, необходимо видеть связь, различие и совместного применения в экономических теоретических и прикладных исследованиях экономического анализа и экономической диагностики. Вместе с тем различие между экономическим анализом и экономиче-

ской диагностикой является относительным. Экономическая диагностика на уровне структурных подразделений предприятия является первичной информацией в форме экономического анализа при проведении экономической диагностики предприятия в целом.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.*

*The authors declare the absence a conflict of interest warranting disclosure in this article.*

ЛИТЕРАТУРА

REFERENCES

1. Куликов В.И. Анализ поля сил как метод оценки поддержки и сопротивления реализации стратегии. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2019. № 1 (57). С. 45–53.
2. Васильков Ю.В. Анализ рисков постановки амбициозных целей управления экономической системой при наличии неопределенностей. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2019. № 2 (58). С. 19–31.
3. Еремеева Е.А., Фомина М.М. Соотношение понятий «средство» и «способ»: филолого-правовое обоснование и их практическое применение. *Симбирский научный вестник*. 2015. № 4. С. 189–192.
4. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 607 с.
5. Инструменты и методы антикризисного управления: учебник. / под ред. А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова. М.: Магистр, 2021. 624 с.
6. Толпегина О.А. Теоретические аспекты экономической диагностики в сравнительной оценке с экономическим анализом. *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. Вып. 5. С. 948–959.
7. Сухарев О.С., Палаш С.В. Дисфункции экономических систем и управления. М.: ЛЕНАНД, 2016. 304 с.
8. Андерсон К. Аналитическая культура от сбора данных до бизнес-результатов; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.
9. Ратнер С.В., Архипова М.Ю., Нижегородцев Р.М. Эконометрические методы управления рисками инновационных проектов. М.: ЛЕНАНД, 2017. 272 с.
10. Лифшиц А.С. Оценка производственного и коммерческого потенциалов промышленного предприятия. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2016. № 3 (47). С. 115–123.
11. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании; пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 286 с.
12. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий; пер. с англ. М.: Радио и связь, 1989. 316 с.
13. Саати Т. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети; пер. с англ. Изд. 4-е. М.: ЛЕНАНД, 2015. 360 с.
14. Лифшиц А.С., Скулин В.А. Направления и результаты прогнозирования на рынке хлебных продуктов Ивановской области. *Проблемы прогнозирования*. 2019. № 2. С. 86–92.

1. Kulikov V.I. Analysis of the field of forces as a method for assessing support and resistance to the implementation of the strategy. *Modern science-intensive technologies. Regional application*. 2019. N 1 (57). P. 45-53.
2. Vasilkov Yu.V. Analysis of the risks of setting ambitious goals for managing the economic system in the presence of uncertainties. *Modern science-intensive technologies. Regional application*. 2019. N 2 (58). P. 19-31.
3. Eremeeva E.A., Fomina M.M. Correlation between the concepts of "means" and "method": philological and legal justification and their practical application. *Simbirsk Scientific Bulletin*. 2015. N 4. P. 189-192.
4. Savitskaya G.V. Comprehensive analysis of the economic activity of the enterprise: textbook. 6th ed., revised. and additional M.: INFRA-M, 2013. 607 p.
5. Tools and methods of anti-crisis management: textbook / ed. A.N. Ryakhovskaya, L.V. Volkov. M.: Master, 2021. 624 p.
6. Tolpegina O.A. Theoretical aspects of economic diagnostics in comparative assessment with economic analysis. *Economic analysis: theory and practice*. 2017. Vol. 16. Issue 5. P. 948-959.
7. Sukharev O.S., Palash S.V. Dysfunctions of economic systems and management. Moscow: LENAND, 2016. 304 p.
8. Anderson K. Analytical culture from data collection to business results; per. from English. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 336 p.
9. Ratner S.V., Arkhipova M.Yu., Nizhegorodtsev R.M. Econometric risk management methods for innovative projects. M.: LENAND, 2017. 272 p.
10. Lifshits A.S. Evaluation of the production and commercial potential of an industrial enterprise. *Modern science-intensive technologies. Regional application*. 2016. N 3 (47). P. 115
11. Schragenheim E. Theory of Constraints in Action: A Systematic Approach to Improving Company Efficiency; per. from English. 2nd ed. Moscow: Alpina Publisher, 2016. 286 p.
12. Saaty T. Decision making. Hierarchy analysis method; per. from English. M.: Radio and communication, 1989. 316 p.
13. Saaty T. Decision making with dependencies and feedback: Analytical networks; per. from English. Ed. 4th. M.: LENAND, 2015. 360 p.
14. Lifshits A.S., Skulin V.A. Directions and results of forecasting in the market of bread products of the Ivanovo region. *Problems of forecasting*. 2019. N 2. C. 86–92.

Поступила в редакцию: 11.06.2023  
Принята к опубликованию: 14.07.2023

Received 11.06.2023  
Accepted 14.07.2023