

# МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

---

JEL: R10, R11, R13, R19  
УДК 332.142.4

## ВОПРОСЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



**Рудакова Оксана Юрьевна**

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента,  
организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия,  
Барнаул, e-mail: rud-oksana@yandex.ru  
ORCID 0000-0001-9714-2483*

Турбулентность действующей среды функционирования организации меняет традиционные взгляды на стратегическое управление и экономическую безопасность, не прощает управленческих ошибок и не снижает ответственности за последствия наступления кризиса. Результатом принятия ситуационных решений с рисками для устойчивого развития в будущем зачастую становится снижение экономической безопасности, появление кризиса ликвидности и последующего банкротства. В этой связи остается актуальной проблема обеспечения экономической безопасности социально-экономической системы путем обращения внимания на стратегию как базовый инструмент превентивного антикризисного управления.

С помощью методов эмпирического и теоретического исследования авторами проанализированы модели развития кризисного процесса в социально-экономических системах и предложены факторы, формирующие систему координат для моделирования, прогнозирования и оценки стадий его протекания. На основе системного и сравнительного анализа обозначены вероятные статьи затрат и изменение их структуры по стадиям кризисного процесса, предложен комплекс рекомендаций по совершенствованию процесса обеспечения экономической безопасности организации на основе применения инструментов стратегического и антикризисного управления.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, экономическая безопасность, развитие кризиса, модель кризиса, стратегия, антикризисное управление

---

# ISSUES OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION

**Rudakova Oksana Yurevna**

*Cand. Econ. Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Organization of Business and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, e-mail: rud-oksana@yandex.ru  
ORCID 0000-0001-9714-2483*

The turbulence of the current operating environment of the organization changes the traditional views on strategic management and economic security, does not forgive managerial mistakes and does not reduce responsibility for the consequences of the onset of the crisis. The result of making situational decisions with risks for sustainable development in the future often leads to a decrease in economic security, the emergence of a liquidity crisis and subsequent bankruptcy. In this regard, the problem of ensuring the economic security of the socio-economic system by focusing on strategy as a basic tool for preventive crisis management remains relevant.

Using the methods of empirical and theoretical research, the authors analyzed the development models of the crisis process in socio-economic systems and proposed factors that form the coordinate system for modeling, forecasting and evaluating the stages of its course. Based on a systematic and comparative analysis, the authors identified probable cost items and changes in their structure according to the stages of the crisis process, proposed a set of recommendations for improving the process of ensuring the economic security of the organization based on the use of strategic and crisis management tools.

**Keywords:** strategic management, economic security, crisis development, crisis model, strategy, crisis management

## **В**ведение. Описание проблемы

Усиление влияния фактора неопределенности повышает актуальность такой управленческой компетенции, как готовность к непредсказуемым изменениям. Наступление кризиса в организации, как правило, характеризуется нехваткой времени и информации для принятия управленческого решения, а неопределенность приобретает фундаментальный характер, ограничивая возможность качественного долгосрочного прогноза и эффективность планов антикризисных действий. Фактором, усиливающим неопределенность в условиях кризиса, становятся действия людей (потребителей, сотрудников, руководителей и т. д.), которые приобретают нерациональный, трудно предсказуемый характер, окончательно лишая ситуацию ясных, понятных, устойчивых причинно-следственных отношений, так необходимых для планирования будущего.

Современные реалии хозяйствования, несмотря на сложность прогнозирования и планирования кризисных событий, не прощают управленческих ошибок и не снимают с руководства компании и органов государственного управления ответственности за последствия кризиса. Принятие оперативных ситуационных решений без учета планов на будущее компании приводит к серьезным финансовым последствиям, таким как рост кредиторской задолженности, уменьшение выручки и прибыли, снижение рентабельности. В этой связи остается актуальной проблема обеспечения экономической безопасно-

сти социально-экономической системы путем обращения внимания на стратегическое планирование и управление, как превентивные управленческие инструменты.

Научные исследования в области антикризисного и стратегического управления формируют труды таких известных ученых, как В. В. Ковалев, Г. В. Савицкая, Э. М. Коротков, И. Бланк, М. А. Федотова, Р. А. Попов, С. Е. Кован, А. Н. Ряховская, И. Ансофф и др. В большинстве своем авторы сходятся во мнении, что потребность в антикризисном управлении присутствует на всех этапах жизненного цикла организации, а необходимость стратегических решений — до появления кризиса. Однако практика управления и статистика введения процедур банкротства до сих пор обращается к антикризисным мерам преимущественно на этапе кризиса ликвидности, приводящего к банкротству, и выхода из него, если не все возможности для восстановления организации исчерпаны.

Ученые в области антикризисного управления организацией одним из первых этапов, менее заметных для организации, находящейся в состоянии финансового благополучия в текущий момент времени, называют стратегический кризис. Он отражается в отсутствии инновационной активности, стратегических изменений, долгосрочных целей и задач. Независимо от масштабов организации и сферы ее деятельности можно говорить о симптомах стратегического кризиса, если у руководства отсутствует четкое понимание ее перспектив, решения обусловлены вы-

бранной ранее не изменяемой во времени успешной стратегией поведения, преобладанием оперативных решений на основе влияния текущих ситуационных факторов, даже если они способны разрушить компанию в будущем.

Наличием симптомов продолжающегося стратегического кризиса и пренебрежением ими в большинстве компаний России объясняются значительные финансовые проблемы, с которыми они столкнулись наиболее остро в период пандемии, карантинных мер, ограничений финансово-хозяйственной деятельности.

Так, по данным Министерства экономического развития основной вклад в ВВП России (1,8% в I квартале 2020 г., что ниже предыдущего квартала на 0,3%) обеспечили торговля и обрабатывающая промышленность, а фактором, ограни-

чивающим темпы российской экономики, стали «ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры на фоне снижения цен на сырьевые товары и введения карантинных ограничений в странах — торговых партнерах»<sup>1</sup>. Учитывая территориальные масштабы России, низкий уровень развития промышленности и его вклада в ВВП страны можно рассматривать как предкризисный фактор для развития экономики и обеспечения ее экономической безопасности.

#### Модели и стадии развития кризиса

Модели развития кризиса В. Мюллера, Г. Кристека, А. Градова и Б. Кузина, З. Айвазяна и В. Кириченко, С. Финка, Т. Пошан, И. Митроффа и др. характеризуют схожие обстоятельства его протекания независимо от природы кризисного процесса (табл. 1).

Таблица 1

#### Сравнительный анализ стадий развития кризиса в различных моделях

Автор(ы) модели	Критерии разделения на стадии	Стадии кризиса
В. Мюллер (Muller-Stewens, 2011)	Потенциал достижения успеха	1. Стратегический кризис. 2. Кризис результатов. 3. Кризис ликвидности. 4. Банкротство
Г. Кристек (Krystek, 1981)	Потенциал преодоления кризиса	1. Потенциальный кризис. 2. Скрытый кризис. 3. Острый преодолимый кризис. 4. Острый непреодолимый кризис
А. Градов и Б. Кузин (1996)	Доверие акционеров	1. Потеря акционеров. 2. Потеря кредиторов. 3. Потеря ликвидности. 4. Банкротство акционеров
З. Айвазян и В. Кириченко (1999)	Внутренняя эффективность организации	1. Кризис рентабельности. 2. Кризис развития. 3. Кризис производства. 4. Кризис платежеспособности
С. Финк (Fink, 2002)	Разрушительность кризисного процесса	1. Продромальная (предупреждающая, предкризисная) стадия. 2. Острая стадия (повышение интенсивности кризисного процесса). 3. Хроническая стадия (проблемы воспроизведения и анализа кризиса). 4. Разрешение кризиса
И. Митрофф и Т. Пошан (Mitroff, Pauchant, 1992)	Управленческие действия	1. Обнаружение сигналов. 2. Подготовка к кризису / предотвращение кризиса. 3. Сдерживание кризиса и ограничение (снижение) ущерба. 4. Восстановление. 5. Обучение
Г. М. Агаян, А. А. Григорян, Е. В. Шикин, Г. Е. Шикина (Агаян и др., 2014)	Временной интервал	1. Начальная стадия (before). 2. Завершающая стадия (after). 3. Соединяющая стадия (during)
И. А. Киселева, Н. Е. Симонович, И. С. Косенко (2018)	Состояние экономической безопасности организации	1. Стабильность. 2. Предкризисное. 3. Кризисное. 4. Критическое

Желание связать стадии развития кризиса с критериями их выделения отразилось на названиях, но общий смысл перехода от одной стадии к другой характеризуется постепенным ухудшением ситуации на последующей, если никаких эффективных действий не было принято на предыдущей.

Так, кризис результатов характеризуется снижением выручки, прибыли, потока клиентов, доли на рынке и т. д. Иными словами, масштабы деятельности могут сократиться либо сама деятельность становится менее рентабельной для организации. Если организация не инвестирует время и имеющиеся ресурсы в решение возникших проблем, она рискует столкнуться с кризисом ликвидности и банкротством.

<sup>1</sup> Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://www.economy.gov.ru/>.

По мнению Н. Огастина (2005), «полностью предотвратить кризис совершенно невозможно. Лучше всех справляются с кризисами те организации, которые задолго до возможного кризиса вырабатывают определенную линию поведения». Кроме того, из всех выделенных автором стадий кризисного процесса (попытка предотвращения кризиса; подготовка к управлению в условиях кризиса; признание кризиса; сдерживание кризиса; разрешение кризиса; извлечение пользы из кризиса) именно последняя «открывает ей возможности для возмещения потерь и начала восстановления утраченных позиций».

Интересным является взгляд Г. М. Агаян, А. А. Григорян, Е. В. Шикина, Г. Е. Шикиной (Агаян и др., 2014). В работе, посвященной исследованию этапов кризисного процесса, авторы, рассматривая кризис как явление, развивающееся во времени, выделяют три его стадии: начальную (before), завершающую (after) и соединяющую их среднюю (during), вводят категорию «характеристическая функция кризиса» и с помощью графического метода делают попытку понять, когда одна стадия переходит в другую, уделяя особое внимание первой стадии ввиду ее наибольшей актуальности для будущего организации.

И. А. Киселева, Н. Е. Симонович, И. С. Косенко (2018) выделили такие этапы экономической безопасности, как стабильность, предкризисное состояние, кризисное и критическое. Авторы предлагают обдуманно подходить к выбору индикаторов кризисного процесса, для его диагностики использовать метод стратегического анализа SWOT-анализ, позволяющий проанализировать сильные и слабые стороны организации, разработать стратегические альтернативы и выбрать наиболее вероятные реакции организации на изменения внешних и внутренних факторов, отмечая в списке внутренних угроз «упущения в стратегическом планировании деятельности, в том числе неверный выбор цели и ошибки в прогнозировании».

Большинство исследователей моделей протекания кризиса сходятся во мнении:

- 1) необходимости постановки на первой стадии таких задач, как снижение степени влияния кризиса на организацию и сведение к минимуму потерь;
- 2) актуальности таких инструментов, как мониторинг (который делает возможным выявление первых сигналов кризиса) и стратегия (позволяет определить направление будущего движения и выбор подходящих для этого

средств), математическое и имитационное моделирование (представление возможных сценариев развития кризиса и его влияния на организацию).

Так, И. Ансофф, рассматривая кризис как явление, а стратегию — как инструмент, отмечает важность налаживания системы наблюдения и акцентирует внимание на существующем парадоксе управления, при котором к моменту получения достаточной информации обнаруживается нехватка времени для реализации необходимых решений (Ансофф, 1989). И. Митрофф отмечает необходимость комплексного наблюдения за ситуацией с целью «погружения проблемы в более объемную среду, всмотревшись в которую, мы получаем возможность обнаруживать скрытые связи, соединяющие отдельные точечные фрагменты в нечто вполне обозримое и цельное» (Mitroff, 1992). Организация может находиться в состоянии выбора направления инвестирования: реализации приоритетных краткосрочных программ или подготовки к кризису, который может так и не наступить. В контексте сказанного выше трудно переоценить важность стратегии как превентивного инструмента управления. При этом содержание стратегического управления следует рассматривать как непрерывный баланс мониторинга среды функционирования компании (внешней и внутренней) и разработки и реализации стратегии.

Стадии протекания кризиса, на наш взгляд можно выделить в плоскости таких факторов, как:

- 1) восприятие и осознание кризиса (или угрозы его возникновения) в компании ее руководством, сотрудниками и внешними контрагентами (прежде всего деловыми партнерами и потребителями);
- 2) осознанность и скорость управленческих действий, связанных с подготовкой к кризисному процессу или влиянию внешнего кризиса на организацию (управленческие компетенции в условиях кризиса);
- 3) затраты на кризисные или посткризисные мероприятия.

Кризис наступает в тех сферах функциональной деятельности организации, которые остаются на продолжительное время без должного внимания управленцев и приобретают разрушительные масштабы. Затраты на каждой стадии кризиса различны и определены количеством и сложностью задач, которые коррелируют с работой предприятия (табл. 2).

Таблица 2

## Вероятные статьи затрат по стадиям кризисного процесса

Стратегический кризис	Кризис результатов	Кризис ликвидности	Банкротство
Затраты на осуществление текущей деятельности			Текущие эксплуатационные затраты (на всех стадиях, кроме конкурсного производства)
НИОКР, инновационные проекты	Затраты на инновации	Затраты на антикризисные мероприятия	Затраты на арбитражного управляющего и привлеченных им специалистов
Затраты на развитие организации и персонала	—	—	Расходы на оплату процентов по обязательствам, не возвращенным в срок
Маркетинг	—	—	Иные судебные расходы

Примечание: составлено автором.

На втором и третьем этапах развития кризиса компании намного сложнее найти в своем бюджете средства на реализацию стратегических задач, в числе которых может оказаться повышение квалификации персонала, обновление оборудования, развитие рынка и т. д.

Нетрудно предположить, что чем раньше организация оформит стратегическую цель в доступном для понимания варианте с набором достижимых и измеримых во времени показателей, тем раньше будут приняты превентивные меры, способные не только предотвратить появление разрушительных последствий кризиса, но и способствовать ее развитию.

Текущие и стратегические задачи организации обусловлены изменениями ее внешней и внутренней среды.

Однако, как показывает практика, изменения радикальные и реактивные могут стать серьезным «стрессом» для компании и потребовать ресурсов намного больше, чем в ситуации эволюционных постепенных осознанных и управляемых перемен.

Кроме того, чаще всего руководителям компаний сложно осознать необходимость изменений ранее выбранного успешного вектора развития, эффективность которого в настоящем и ближайшем будущем остается сомнительной.

#### Стратегия экономической безопасности организации

Система управления, содержащая инструменты стратегического планирования и ситуационного анализа, обеспечивает организации экономическую безопасность — защиту от внутренних и внешних угроз, стабильный доход за счет использования всех имеющихся ресурсов и устойчивое развитие.

Стратегия экономической безопасности должна предусматривать защиту и поддержку интересов организации, эффективное использование и управление ресурсами, стать эффективным инструментом предотвращения кризиса.

Критерии оценки состояния экономической безопасности могут одновременно выступать призна-

ками (симптомами) стадии кризисного процесса, представляя собой количественные и качественные характеристики, социальные и экономические индикаторы, оцениваемые в диапазоне установленных пороговых значений, позволяющие проанализировать результаты работы организации как в целом, так и по направлениям деятельности, функциональным блокам (организационная структура предприятия, персонал, технологии, инновации, имущество, инвестиции, развитие, менеджмент и т. д.) и бизнес-процессам (основным и обеспечивающим).

Согласимся с мнением Л. Ф. Бердниковой и Г. В. Груздева, которые называют функциональными элементами системы обеспечения безопасности организации материальные, финансовые, человеческие, информационные и инновационные ресурсы, а эффективность ее работы связывают с реализацией действенных и оптимальных функциональных стратегий (производственной, НИОКР, маркетинговой и т. п.), систематическим проведением мониторинга по ключевым показателям, оценкой и управлением рисками, формированием целевых резервных фондов, организацией системы стратегического планирования с целевыми векторами по обеспечению защиты имущества и информации, финансового благополучия, предупреждения рисков и развития персонала (Бердникова, Груздев, 2017).

Стратегия экономической безопасности должна иметь комплексный характер, охватывать все направления деятельности и структурные элементы организации, опираться на результаты анализа и мониторинга и реализовывать цели и задачи устойчивого развития. Ее разработка может включать стандартные этапы стратегирования: анализ текущей ситуации, формирование стратегических целей деятельности, разработка наиболее эффективных способов реализации стратегии и ее конкретизация по периодам, оценка эффективности с точки зрения возможных результатов и необходимых ре-



сурсов, согласованности с общей стратегией организации, внутренней сбалансированности, адаптивности и результативности.

#### **Совершенствование процесса обеспечения экономической безопасности организации**

Турбулентность действующей среды функционирования компаний подрывает доступность и возможность традиционного взгляда на стратегическое управление, однако, на наш взгляд, это абсолютно неоправданно. В целях обеспечения экономической безопасности организации можно предложить комплекс рекомендаций по стратегическому и антикризисному управлению:

1. Корректировка стратегии с учетом истории развития компании, накопленного опыта и новых рыночных реалий до того, как кризис нанесет решительный удар по ее финансовому благополучию.

2. Баланс имеющегося опыта управления и нового стратегического видения в команде по стратегическому развитию, с участием работников разных уровней управления и различных возрастных групп. Например, в условиях пандемии и ограничений передвижения происходит развитие онлайн-сегмента, и компании, которые заранее об этом позаботились, получают стратегическое преимущество и компетенции, эффективные в новых реалиях.

3. Корректировка системы принятия решений, системы мотивации и стимулирования, организационной структуры в соответствии с новыми подходами к стратегическому управлению, ориентированному на обеспечение экономической безопасности организации.

4. Согласованность стратегического и оперативного управления, баланс и взаимосвязь принимаемых решений с глобальными целями, бизнес-процессами, проектами, инструментами управления, организационной структурой и организационной культурой.

5. Применение современных инструментов стратегического планирования и управления (сбалансированная система показателей, стратегическая карта), позволяющих определить стратегическую цель и сферы ее воздействия на организацию, выбрать показатели, в наибольшей степени отражающие уровень достижения поставленных стратегических задач.

6. Формирование и поддержание культуры, ориентированной не только на улучшение рыночных

позиций фирмы, но и на поддержку инновационных идей, раскрытие потенциала организации через потенциал ее сотрудников.

7. Формирование и поддержание оптимального для организации баланса стратегического и оперативного (ситуационного) управления. Привязка стратегии к операционному плану. Совершенствование процессов и их согласованность со стратегическими приоритетами.

8. Компании, формулирующие свою миссию, разрабатывающие и корректирующие стратегию с целью создания продукта с уникальной ценностью для потребителя, ориентированные не только на сохранение, но и на преумножение своего потенциала, получают большее стратегическое преимущество, отражающееся не только на финансовых результатах, но и на деловой репутации.

Обеспечение экономической безопасности организации должно быть постоянным и непрерывным процессом, который направлен на достижение общей стратегии развития, успешное функционирование организации не только в текущем режиме, но и в перспективе.

#### **Результаты исследования и выводы**

Кризис опасен тем, что управленческие акценты перемещаются из плоскости увеличения стоимости в плоскость сокращения затрат, что может тормозить последующее развитие. Сокращаются издержки на такие сферы обеспечения жизнеспособности организации, как стратегическое планирование и управление, обучение и развитие персонала, инновации, обновление основных производственных фондов, мониторинг рынка, маркетинг и т. д. Такие меры позволяют решить текущие проблемы в формате «здесь и сейчас», но не способствуют усилению позиции компании в будущем.

Умение создавать добавленную стоимость даже в условиях дефицита ресурсов, тонко чувствовать своего потребителя и изменение его предпочтений, умение моделировать факторы внешней среды и задавать направления их изменений в свою пользу — это эффективные инструменты, обеспечивающие экономическую безопасность организации. Концентрация всех ресурсов и процессов вокруг глобальной стратегической цели организации повышает ее конкурентные преимущества и ценность в глазах потребителей, продлевает жизнеспособность и обеспечивает экономическую безопасность.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

- Агаян Г. М., Григорян А. А., Шикин Е. В., Шикина Г. Е. (2014). Об этапах кризисного процесса и кризисах, которые можно предотвратить // Вестник Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). № 4. С. 22–43. [Agayan, G. M., Grigoryan, A. A., Shikin, E. V., Shikina, G. E. (2014). On the stages of the crisis process and crises that can be prevented. *Moscow University Bulletin, Ser. 21. Management (state and society)*, No. 4, pp. 22–43. (In Russian)].

- Айвазян З., Кириченко В. (1999). Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Менеджмент и маркетинг. №4. С. 94–103. [Ayvazyan, Z., Kirichenko, V. (1999). Anti-crisis management: decision-making on the edge of the abyss. *Management and marketing*, No. 4, pp. 94–103. (In Russian)].
- Ансофф И. (1989). Стратегическое управление. М.: Экономика, 358 с. [Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. Moscow: Economics, 358 p. (In Russian)].
- Бердникова Л. Ф., Груздев Г. В. (2017). К вопросу о функциональных стратегиях системы экономической безопасности предприятия // Азимут научных исследований: экономика и управление. Т. 6. №4 (21). С. 54–56. [Berdnikova, L. F., Gruzdev, G. V. (2017). On the issue of functional strategies of the economic security system of an enterprise. *Azimuth of scientific research: economics and management*, Т. 6, No. 4 (21), pp. 54–56. (In Russian)].
- Градов А. П., Кузин Б. И. (1996). Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб.: Специальная литература, 510с. [Gradov, A. P., Kuzin, B. I. (1996). *Strategy and tactics of anti-crisis management of a firm*. SPb.: Special literature, 510 p. (In Russian)].
- Киселева И. А., Симонович Н. Е., Косенко И. С. (2018). Экономическая безопасность предприятия: особенности, виды и критерии оценки // Вестник ВГУИТ. №2. С. 415–423. doi:10.20914/2310–1202–2018–2–415–423. [Kiseleva, I. A., Simonovich, N. E., Kosenko, I. S. (2018). Economic security of the enterprise: features, types and evaluation criteria. *Bulletin VSUIT*, No. 2, pp. 415–423. doi: 10.20914/2310–1202–2018–2–415–423. (In Russian)].
- Огастин Н. Р. (2005). Как выбраться из кризиса, который вы пытались предотвратить // Управление в условиях кризиса. М. [Ogastin N. R. (2005). How to get out of the crisis that you tried to prevent. *Management in a crisis*. Moscow. (In Russian)].
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. N. Y.: American Management Association.
- Krystek, U. (1987) *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewltigung berlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden.
- Muller-Stewens, G. (2001) *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel fuhren*. Stuttgart.
- Mitroff, I. I., Pauchant, Th. C. (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco (CA): Jossey-Bass Publishers, 1992, pp 134–140.
-