

УДК 338.24:005.334

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРМАНЕНТНОГО КРИЗИСА

В.А. Гурджиян

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова», Чебоксары, email: vladim_leo@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется концепция организационной устойчивости в контексте современной экономической реальности, характеризующейся состоянием перманентного кризиса. Обосновано, что традиционные методы риск-менеджмента, ориентированные на краткосрочную адаптацию и преодоление изолированных шоков, теряют свою эффективность, когда внешние дестабилизирующие факторы накладываются друг на друга непрерывно. Предложен авторский методологический подход к комплексной оценке организационной устойчивости предприятия. Данный подход базируется на интеграции четырех ключевых субиндексов: финансово-экономического, операционно-технологического, социально-кадрового и стратегического-инновационного. В рамках разработанной методологии сформирована система индикаторов, предложен алгоритм расчета интегрального индекса устойчивости и матрица стратегического позиционирования предприятия. Предложены этапы внедрения механизма оценки организационной устойчивости. Описаны уровни организации и их взаимодействие в процессе внедрения механизма оценки устойчивости. Практическое применение подхода позволяет менеджменту не только диагностировать текущие уязвимости, но и проектировать проактивные механизмы развития в условиях долгосрочной неопределенности.

Ключевые слова: организационная устойчивость, перманентный кризис, антикризисное управление, адаптивность, интегральная оценка, субиндексы организационной устойчивости, уровни жизнеспособности организации, стратегический менеджмент.

FORMATION OF A LOGISTICS CARD AS A WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF TRANSPORT PROCESSES

V. L. Gurdzhiyan

Chuvash State University named after. I.N. Ulyanov, Cheboksary, email: vladim_leo@mail.ru

Abstract. The article examines the concept of organizational resilience within the context of the modern economic reality, which is characterized by a state of permanent crisis. It argues that traditional risk management methods-focused on short-term adaptation and overcoming isolated shocks-lose their effectiveness when external destabilizing factors overlap continuously. The author proposes a methodological approach to the comprehensive assessment of an enterprise's organizational resilience. This approach is based on the integration of four key sub-indices: financial-economic, operational-technological, social-HR, and strategic-innovative. Within the framework of the developed methodology, a system of indicators, an algorithm for calculating the integral sustainability index, and a strategic positioning matrix for the enterprise have been established. Stages for implementing an organizational resilience assessment mechanism are proposed. The levels of the organization and their interaction during the implementation process are described. Practical application of this approach enables management not only to diagnose current vulnerabilities but also to design proactive development mechanisms amidst long-term uncertainty.

Keywords: organizational resilience, permanent crisis, crisis management, adaptability, integral assessment, organizational resilience sub-indices, organizational viability levels, strategic management.

Дата поступления статьи в редакцию: 14.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 02.09.2026

Введение

Современная национальная экономика вошла в эпоху, которую исследователи и аналитики все чаще характеризуют термином перманентный кризис. Данное состояние отличается тем, что макроэкономические проблемы, геополитические конфликты, технологические разрывы и т.п. больше не выступают в качестве циклических, изолированных во времени событий. Они трансформировались в непрерывный, взаимосвязанный поток дестабилизирующих факторов. В этих условиях традиционная парадигма надежности бизнеса, предполагающая воз-

врат к некоторому «докризисному состоянию» (статическая устойчивость), полностью утрачивает актуальность.

На смену статическому подходу приходит концепция динамической организационной устойчивости. Она определяет способность социально-экономической системы превентивно поглощать возмущения внешней среды, гибко перестраивать внутренние бизнес-процессы, сохранять ключевой функционал и использовать кризисные явления как катализаторы для трансформации и долгосрочного развития. Несмотря на растущий интерес к феномену организационная устойчивость, в научной литературе и управленческой практике до сих пор наблюдается дефицит структурированных методологических инструментов, позволяющих количественно оценить и качественно интерпретировать уровень этой устойчивости у субъектов хозяйственной деятельности в условиях затяжной нестабильности. Современная экономическая реальность характеризуется переходом от циклических, прогнозируемых кризисов к состоянию перманентной турбулентности. Геополитическая напряженность, санкционное давление, разрывы глобальных логистических цепочек и высокая скорость технологических изменений сформировали условия, в которых классическое антикризисное управление теряет свою эффективность.

Традиционная парадигма менеджмента рассматривает кризис как аномалию, а главную цель видит в локализации ущерба и возврате к докризисному состоянию (реактивный подход). Однако в условиях затяжной нестабильности возврат к докризисному состоянию становится невозможным. Возникает объективная необходимость перехода к проактивной концепции — организационной устойчивости. Данная концепция предполагает не просто выживание, а способность системы динамически адаптироваться к шокам, трансформировать бизнес-модель и извлекать конкурентные преимущества из неопределенности.

Цель исследования

Цель исследования — является разработка и теоретическое обоснование комплексного методологического подхода к оценке организационной устойчивости предприятий, функционирующих в условиях перманентного кризиса, для обеспечения их долгосрочной жизнеспособности и стратегической адаптивности.

Материалы и методы исследования

Основными материалами для проведения исследования были опубликованные научные труды, результаты маркетинговых исследований и данные статистических сборников. В работе были использованы следующие методы: анализ и сравнение.

Результаты исследования

Истоки концепции устойчивости лежат в экологии, физике материалов и психологии. В экономическую науку данный термин проник в конце XX века. Первоначально он рассматривался через призму способности системы возвращаться в состояние равновесия после внешнего шока. Однако применительно к бизнес-системам такое понимание оказалось узким.

В настоящее время устойчивость разделяют на:

1. Реактивную (пассивную) — способность выдерживать удар за счет создания жестких резервов.
2. Проактивную (динамическую) — способность трансформироваться быстрее, чем меняется внешняя среда [6].

В условиях перманентного кризиса, когда «точка равновесия» постоянно смещается, именно проактивная устойчивость выходит на первый план. В отечественной научной школе вопросы антикризисного управления активно разрабатывались такими учеными, как Э.М. Коротков и И.В. Ивашковская [1, 2]. Чаще всего в контексте современной теории менеджмента, оценки рисков и устойчивости предприятий ссылаются на концепцию, которая рассматривает организационную устойчивость через призму структурно-организационных связей и эффективности использования внутренних ресурсов/активов. Имеются исследования организационной устойчивости с учетом отраслевой специфики [3, 4].

Тем не менее, большинство классических методик оценки устойчивости опираются исключительно на финансовые коэффициенты (ликвидность, платежеспособность, автономия), что искажает реальную картину готовности предприятия к качественным нефинансовым шокам (например, разрыву логистических цепочек или критическому дефициту кадров).

Предлагаемый методологический подход базируется на принципах системного, процессного и рискологического анализа. Считаем, что организационная устойчивость – это эмерджентное свойство предприятия, формирующееся на стыке четырех функциональных сфер. Для моделирования оценки вводится интегральный индекс организационной устойчивости (I_{OR}), который рассчитывается как средневзвешенная величина четырех субиндексов:

$$I_{OR} = W_1 I_{FI} + W_2 I_{OP} + W_3 I_{HR} + W_4 I_{ST}$$

где: I_{FI} – субиндекс финансово-экономической устойчивости;
 I_{OP} – субиндекс операционно-технологической гибкости;
 I_{HR} – субиндекс социально-кадрового потенциала;
 I_{ST} – субиндекс стратегико-инновационной адаптивности;
 W_i – весовые коэффициенты соответствующих субиндексов, определяемые методом экспертных оценок или методом анализа иерархий Саати.

Каждый субиндекс формируется на основе системы частных индикаторов (x_{ij}), измеряемых по 5-балльной шкале, где 1 – критический уровень (полная уязвимость), а 5 – эталонный уровень (абсолютная устойчивость). Перевод качественных и разноразмерных количественных показателей в балльную шкалу осуществляется на основе разработанных дескрипторных матриц и нормативных интервалов.

В таблице 1 представлена детализированная структура индикаторов, необходимых для расчета субиндексов организационной устойчивости предприятия.

Таблица 1

Система индикаторов для оценки организационной устойчивости предприятия

Субиндекс	Код	Частный индикатор	Суть и метод оценки в условиях кризиса
Финансово-экономический (I_{FI})	$X_{1.1}$	Достаточность свободного денежного потока	Способность исполнять обязательства без привлечения дорогих кредитов.
	$X_{1.2}$	Диверсификация источников доходов	Доля крупнейшего клиента/продукта в выручке (риск концентрации).
	$X_{1.3}$	Запас финансовой прочности	Расстояние от текущего объема продаж до точки безубыточности.
Операционно-технологический (I_{OP})	$X_{2.1}$	Гибкость цепей поставок	Наличие дублирующих поставщиков и альтернативных логистических маршрутов.
	$X_{2.2}$	Уровень цифровизации процессов	Возможность мгновенного перевода процессов на удаленный/автоматический режим.
	$X_{2.3}$	Избыточность и взаимозаменяемость мощностей	Наличие резервного оборудования или контрактного производства.
Социально-кадровый (I_{HR})	$X_{3.1}$	Коэффициент кросс-функциональности	Доля сотрудников, способных совмещать смежные должности при выбытии коллег.
	$X_{3.2}$	Уровень вовлеченности и лояльности персонала	Готовность команды работать в условиях стресса и сверхурочно.
	$X_{3.3}$	Скорость принятия управленческих решений	Время от фиксации внешнего триггера до реализации ответного приказа директора.
Стратегико-инновационный (I_{ST})	$X_{4.1}$	Пластичность бизнес-модели	Возможность быстрой смены рыночной ниши или ценностного предложения.
	$X_{4.2}$	Регулярность сценарного планирования	Наличие актуализированных планов действий под сценарии (оптимистичный/пессимистичный/шоковый).
	$X_{4.3}$	Инвестиции в R&D и новые технологии	Доля бюджета, направляемая на поиск новых решений вопреки кризису.

Расчет каждого субиндекса производится по формуле простой средней арифметической из входящих в него частных индикаторов:

$$I_i = \frac{1}{n} \sum_{j=0}^n x_{ij}$$

Полученное значение интегрального индекса организационной устойчивости IOR позволяет отнести предприятие к одному из четырех уровней жизнеспособности:

Критическая уязвимость ($1.0 \leq I_{OR} < 2.5$). Предприятие полностью дезориентировано. Финансовые резервы исчерпаны, цепочки поставок разрушены, персонал демотивирован. Высокий риск банкротства в краткосрочной перспективе.

Реактивное выживание ($2.5 \leq I_{OR} < 3.5$). Система справляется с текущими ударами за счет колоссального расхода ресурсов. Стратегическое планирование отсутствует, управление ведется в ручном режиме. Конкуренентоспособность падает.

Динамическая адаптация ($3.5 \leq I_{OR} < 4.5$). Предприятие обладает встроенными механизмами гибкости. Риски диверсифицированы, бизнес-процессы цифровизированы. Компания успешно переносит фазы обострения перманентного кризиса.

Проактивное развитие ($4.5 \leq I_{OR} < 5.0$). Высшая форма организационной устойчивости. Организационная структура построена по принципу «антихрупкости» (по Н. Талебу) [5]. Любые внешние шоки используются для захвата освободившихся рыночных ниш и трансформации структуры.

Внедрение предложенного методологического подхода на предприятии должно носить циклический характер и включать в себя пять ключевых этапов:

1. Формирование аналитической группы. Создание кросс-функциональной команды, включающей финансовых аналитиков, риск-менеджеров, директоров по производству, HR и ИТ.
2. Сбор и верификация данных. Сбор внутренней управленческой отчетности, проведение анкетирования персонала, аудит технологических процессов и карт рисков.
3. Экспертное взвешивание и расчет. Определение значимости каждого субиндекса под специфику отрасли (например, для ИТ-сектора вес IHR будет выше, а для промышленности – IOP).
4. Разработка планов организационных изменений. Фокусировка инвестиций на тех индикаторах, которые показали наименьший балл (устранение «узких мест» системы).
5. Мониторинг в режиме реального времени. Повторение процедуры оценки раз в квартал для отслеживания динамики устойчивости в условиях меняющегося рынка.

Успех внедрения будет зависеть от четкого понимания процесса всеми уровнями организации. Классическая устойчивая структура состоит из четырех взаимосвязанных уровней (управленческих контуров): стратегический, тактический, операционный, технологический.

1. Стратегический уровень: совет директоров и комитет по организационной устойчивости. Функции: утверждение бюджета на безопасность, формирование «культуры антихрупкости», определение аппетита к риску.
2. Тактический уровень: антикризисный штаб (постоянно действующий или мгновенно разворачиваемый орган, координирующий действия компании в момент острой фазы перманентного кризиса. Состав: руководители ключевых департаментов (HR, PR, ИТ, финансы, безопасность) под управлением директора по устойчивости. Функции: принятие экстренных решений, внешние коммуникации со СМИ и госорганами, запуск планов непрерывности.
3. Операционный уровень: кросс-функциональные группы (внедрение устойчивости непосредственно в цепочки создания стоимости). Каждое подразделение имеет матричное подчинение директору по устойчивости:
 - операционная гибкость: логисты, распределяющие потоки сырья по дублирующим маршрутам;
 - кадровая гибкость: HR-департамент, отвечающий за кросс-функциональное обучение и психологическую поддержку штата;
 - финансовая защита: казначейство, управляющее ликвидностью и стресс-тестированием бюджетов.

4. Технологический контур: выделенная структура внутри ИТ-департамента, обеспечивающая бесперебойность цифровых сервисов. Функции: обеспечение кибербезопасности, поддержка резервных облачных ЦОД, автоматизация удаленных рабочих мест персонала. Главные принципы проектирования такой структуры:

- устранение «колодцев» — информация о рисках должна циркулировать между отделами горизонтально, а не только снизу вверх.
- дублирование функций — ключевые посты управления и роли специалистов всегда имеют дублеров (принцип взаимозаменяемости).
- распределенное принятие решений — линейные менеджеры имеют право принимать решения на местах без долгого согласования с топ-менеджментом, если этого требует скорость реагирования на кризис.

Заключение

В условиях перманентного кризиса традиционные подходы к управлению предприятием, основанные на поддержании стабильности неизменных структур, ведут к потере конкурентоспособности. Разработанный методологический подход к оценке организационной устойчивости переносит акцент с жесткого долгосрочного планирования на оценку внутренней динамической гибкости и адаптационного потенциала фирмы.

Интеграция финансовых показателей с операционными, кадровыми и инновационными индикаторами позволяет получить панорамную картину защищенности бизнеса. Практическая ценность методики заключается в ее универсальности и возможности раннего обнаружения скрытых уязвимостей до того, как они повлекут за собой необратимые финансовые потери. Дальнейшие исследования в данном направлении будут связаны с автоматизацией сбора данных для предложенной модели на основе алгоритмов машинного обучения и прогнозной аналитики больших данных.

Литература

1. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративной стратегий. Стейкхолдерский подход. М.: ИНФРА-М, 2020. 320 с. ISBN 978-5-16-006874-9.
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2021. 406 с.
3. Марин К.Е. Проблематика организационной устойчивости строительных компаний сектора малоэтажного домостроения // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 213-230. DOI: 10.54861/27131211_2024_5_213 EDN: KESEFF.
4. Туккель И.Л., Москалев А.К., Петрунина А.Э., Цыганков Н.С. О проблеме устойчивости процессов в организационных системах // Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XXVII Международной научно-практической конференции: 2-х частях, Санкт-Петербург, 13-14 октября 2023 года. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. С. 252-260. DOI: 10.18720/SPBPU/2/id24-171 EDN: RXAE00.
5. Талеб Н.Н. Антихрупкость: Как извлечь выгоду из хаоса: / перевод с англ. М.: Колибри: Азбука-Аттикус, 2012. 768 с.
6. Meyer A.D. Adapting to Environmental Jolts // Administrative Science Quarterly. 1982. Vol. 27, № 4. P. 515-537. DOI: 10.2307/2392528.