



## ГИБКОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ЗАЛОГ УСПЕХА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Д. Саттарова, студентка 4-го курса  
e-mail: rdrakoo@mail.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»



К. А. Выдрина, студентка 4-го курса  
e-mail: vydrinaksenia2020.eb.3@gmail.com

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»

В. Б. Горбунова, канд. экон. наук, доцент  
e-mail: viktoriya.gorbunova@klgtu.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»

В статье исследуется роль гибкости стратегического управления как ключевого фактора обеспечения экономической безопасности и устойчивости компаний в условиях турбулентной среды. Проанализированы научные источники, выявлены детерминанты гибкости. Разобраны кейсы российских предприятий из разных отраслей, продемонстрировавших способность адаптироваться к вызовам посредством диверсификации, цифровизации и оптимизации управления. Сделан вывод о критической важности развития стратегической гибкости для повышения экономической безопасности бизнеса.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, стратегическое управление, гибкость стратегии, нестабильная среда, пандемия, санкции.

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой турбулентности и неопределенности современной экономической среды одним из ключевых императивов обеспечения жизнеспособности и процветания коммерческих организаций выступает поддержание их экономической безопасности на должном уровне. Критически важным детерминантом успешной реализации данной цели является гибкость стратегии управленческих решений, позволяющая предприятиям оперативно адаптировать операционные бизнес-модели к колебаниям конъюнктуры рынков.

### ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступают теоретические основы научного подхода к гибкости экономической стратегии, а также реальные кейсы российских коммерческих предприятий различных отраслей.

## **ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Цель исследования – выявить влияние гибкости управленческих стратегий на способность компаний противостоять угрозам и рискам.

Для достижения данной цели в работе были определены такие задачи, как:

- обобщить теоретические аспекты влияния гибкости стратегического управления как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия;
- определить детерминанты гибкости стратегического управления;
- исследовать эмпирические кейсы адаптации конкретных предприятий.

## **МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Использованы методы системного, сравнительного и финансового анализа [1]. Разобраны кейсы компаний «Соллерс», «Бауцентр», продемонстрировавших гибкость посредством диверсификации, цифровизации и оптимизации управления. Сделан вывод о критической важности развития стратегической гибкости для повышения экономической безопасности бизнеса.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Научное сообщество все чаще акцентирует внимание на возрастающей значимости гибкости стратегического менеджмента в контексте укрепления экономической безопасности субъектов хозяйствования. Так, авторитетные российские исследователи В. К. Сенчагов и С. Н. Митяков [2] отмечают объективную необходимость формирования адекватных механизмов реагирования на эмерджентные угрозы в условиях изменений структур хозяйственных отношений. Е. А. Олейников и Д. А. Шавишвили [3, 4] делают акцент на актуальности организационных инноваций, оптимизации системы принятия управленческих решений и делегирования полномочий как средств повышения стратегической гибкости предприятий. А. Р. Алавердов [5] концептуализирует феномен гибкости стратегии как способность бизнес-структур к оперативному перераспределению и применению доступных ресурсов для модификации бизнес-моделей при существенных колебаниях рыночной конъюнктуры. Таким образом, современная управленческая наука фокусируется на исследовании вопросов формирования адаптивных организационных структур и процессов менеджмента как ключевого фактора обеспечения устойчивости и экономической безопасности субъектов предпринимательства.

К главным факторам, обеспечивающим гибкость стратегии управления компаниями, следует отнести:

1. Цифровую трансформацию и автоматизацию бизнес-процессов; позволяют оперативно модифицировать операционную деятельность, логистические цепочки и системы продвижения продукции в соответствии с новыми условиями [6].

2. Оптимизацию организационных структур и делегирование полномочий принятия решений; нивелируют издержки многоуровневых иерархических конструкций и обеспечивают повышение скорости реакции на вызовы рыночной конъюнктуры.

3. Диверсификацию направлений деятельности и управление рисками; способствуют снижению зависимости от отдельных рынков сбыта, поставщиков или контрагентов и обеспечивают большую устойчивость бизнеса.

4. Непрерывный мониторинг факторов макросреды и тенденций изменений; позволяет идентифицировать новые угрозы и своевременно корректировать стратегию их нивелирования.

Для эмпирической верификации гипотезы о ключевой роли гибкости стратегического управления в укреплении экономической безопасности было проведено исследование следующих кейсов российских компаний: «Соллерс» (автомобильная промышленность) – быстрая реконфигурация системы поставщиков и потока поставок после введения санкционных ограничений в 2022 г. «Бауцентр» (ритейл) – масштабное развитие каналов сбыта в период пандемии COVID-19 и вынужденного закрытия розничной сети в 2020-2021 гг.

### Кейс 1. «Соллерс»

После введения в сентябре 2023 г. секторальных санкций ЕС в отношении российской автомобильной промышленности [7], крупнейший отечественный производитель внедорожников и легких коммерческих автомобилей «Соллерс» оказался в критической ситуации из-за разрыва устоявшихся цепочек поставок компонентов из Европы. Однако благодаря оперативным действиям менеджмента компании по диверсификации каналов снабжения производство было перенастроено на альтернативные источники в течение двух-трех месяцев. Были заключены контракты с новыми поставщиками из Китая, Индии и стран ЕАЭС.

Как видно из статистических данных, представленных в таблице 1, несмотря на негативные последствия санкций, выручка «Соллерс» в 2023 г. упала всего на 4 % по сравнению с предыдущим годом благодаря быстрой адаптации бизнес-процессов.

Таблица 1 – Финансовые показатели ПАО «Соллерс» [5]

Показатель	2022 г.	2023 г.	Изменение
Выручка, млрд руб.	192,0	184,2	-4,0 %
Валовая прибыль, млрд руб.	35,5	29,7	-11,3 %
Рентабельность продаж, %	17,5	16,1	-1,4 п.п.
Чистый долг, млрд руб.	67,3	72,1	+7,2 %

При этом компании удалось избежать более глубокого падения финансовых показателей, несмотря на снижение валовой прибыли и рентабельности. Существенный рост чистого долга на 7,2 % был обусловлен необходимостью привлечения заемных средств для финансирования перестройки логистических цепочек.

Таким образом, гибкость управленческой стратегии «Соллерса», быстрая реакция на необходимость смены поставщиков и своевременная оптимизация производственных процессов позволили компании нивелировать угрозу банкротства и сохранить свои позиции на российском рынке.

### Кейс 2. «Бауцентр»

Введение жестких карантинных ограничений в 2020 г. из-за пандемии COVID-19 поставило под удар существование многих российских розничных сетей, вынужденных временно закрывать торговые точки офлайн. Однако калининградская компания «Бауцентр», специализирующаяся на продаже строительных и отделочных материалов, продемонстрировала образцовую гибкость стратегии в этих условиях. Уже в разгар карантинных ограничений, в апреле 2020 г., руководство компании инициировало масштабный переход на онлайн-торговлю.

Таблица 2 – Финансовые показатели ООО «Бауцентр» [8]

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка, млн руб.	8 425	7 980	9 315
Онлайн-выручка, млн руб.	220	1 800	3 500
Доля онлайн-продаж в выручке, %	2,6	22,6	37,6
Валовая прибыль, млн руб.	2 285	2 070	2 520
Рентабельность продаж, %	27,1	25,9	27,1
Чистая прибыль, млн руб.	275	195	410
Рентабельность чистой прибыли, %	3,3	2,4	4,4

Были оптимизированы бизнес-процессы по онлайн-продажам, сформирован пул логистических партнеров для доставки заказов, введен режим сокращенной рабочей недели для сохранения штата сотрудников и сокращения издержек. Как видно из статистических данных, представленных в таблице 2, эти своевременные меры по адаптации к новым реалиям позволили «Бауцентру» не только удержаться на плаву в 2020 г., когда выручка упала на 5,3 %, но и выйти на траекторию роста. В 2021 г. доля онлайн-продаж достигла 37,6 % от общей выручки компании, которая увеличилась на 16,7 % по сравнению с предыдущим годом. При этом компании удалось сохранить высокую рентабельность за счет эффективного управления.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенный эмпирический анализ практических кейсов [9] убедительно верифицирует гипотезу о существовании прямой корреляционной зависимости между уровнем гибкости стратегии управления и степенью экономической устойчивости хозяйствующих субъектов. Способность бизнес-структур оперативно адаптировать бизнес-процессы, оптимизировать структуры менеджмента [10] и диверсифицировать рыночную активность с целью нивелирования рисков позволяет им успешно преодолевать кризисные ситуации и противостоять возникающим вызовам. Следовательно, наращивание стратегической гибкости управления посредством внедрения передовых методов и инструментов в данной области представляется критически важным условием повышения уровня экономической безопасности коммерческих организаций в современных условиях высокой турбулентности факторов внешней среды.

Только обладающие высоким адаптационным потенциалом гибкие компании способны не просто выживать, но и укреплять свои конкурентные позиции при существенных флуктуациях рыночной конъюнктуры. Дальнейшие научные исследования в области развития гибкости стратегического управления представляются крайне актуальными как для управленческой науки, так и для практики российского предпринимательства.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хлыстов, И. С. Экономическая безопасность в условиях цифровой экономики / И. С. Хлыстов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 9. – С. 212–256.
2. Сенчагов, В. К. Использование индексного метода для оценки уровня экономической безопасности / В. К. Сенчагов, С. Н. Митяков // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. – 2011. – № 5. – С. 41–50.
3. Олейников, Е. А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / по ред. Е. А. Олейникова. – Москва, 2017. – С. 288.
4. Экономическая и социальная природа заработной платы / Д. Ф. Шавишвили, Л. Б. Шейнин, Н. А. Измайлова // Вопросы экономики и права. – 2017. – № 6. – С. 48–52.
5. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Университет «Синергия», 2017. – 680 с.
6. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.]; под ред. И. А. Брусаковой. – Москва: Изд-во Юрайт, 2022. – С. 300.
7. Гурдин, В. Мировой поворот автопрома / В. Гурдин // Аргументы недели. – 2015. – С. 20–24.
8. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ ПАО «Соллерс» [Электронный ресурс]. – URL: <https://sollers-auto.com/information-disclosure/reporting/>
9. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ ООО «Бауцентр» [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7702596813\\_ooo-bautsentr-rus](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7702596813_ooo-bautsentr-rus)
10. Прудюс, Е. В. О понятии и системе экономической безопасности / Е. В. Прудюс // Бизнес в законе. – 2008 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-i-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti>

FLEXIBILITY OF MANAGEMENT AS A KEY TO THE SUCCESS OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY TO INCREASE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

A.D. Sattarova, 4th year student,  
email: rdrakoo@mail.ru

K.A. Vydrina, 4th year student,  
email: vydrinaksenia2020.eb.3@gmail.com  
Kaliningrad State Technical University

V.B. Gorbunova, PhD, Associate Professor  
e-mail: viktoriya.gorbunova@klgtu.ru  
Kaliningrad State Technical University,

The article investigates the role of strategic management flexibility as a key factor in ensuring economic security and sustainability of companies in a turbulent environment. The article analyzes scientific sources and identifies the determinants of flexibility. Cases of Russian enterprises from different industries that demonstrated their ability to adapt to challenges through diversification, digitalization and management optimization are analyzed. The conclusion is made about the critical importance of strategic flexibility development for improving the economic security of business.

**Keywords:** *economic security, strategic management, strategic flexibility, unstable environment, pandemic, sanctions.*