

УДК 332.1:334.7
DOI

ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Татаровская Т.Е., Пендиляк П.Ф.

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара,
e-mail: tatarovskaya.tatyana@gmail.com

Обеспечение экономической безопасности предприятия является первостепенной задачей для субъектов бизнеса в современных экономических реалиях, которые характеризуются негативными проявлениями внешней среды. В связи с этим исследование особенностей внешней среды представляет собой актуальное направление с позиций выработки решений стратегического характера. Целями данного исследования являются анализ условий, в рамках которых ведет свою деятельность отечественный бизнес, а также моделирование изменения ущерба и вероятности наступления ключевых рисков с позиций принятия стратегических решений. Данная работа основана на научных публикациях и данных бухгалтерской (финансовой) отчетности компании, выступившей объектом исследования, – АО «Газстройпром». В работе были использованы методы анализа, синтеза, моделирования, абстрагирования, обобщения и экономического анализа. По материалам АО «Газстройпром» было выявлено, какие условия внешней бизнес-среды выступили предпосылками для корректировки стратегии ведения деятельности с целью обеспечения высокого уровня экономической безопасности. В данном исследовании было осуществлено моделирование ущерба и вероятности от наступления ключевых рисков системы экономической безопасности АО «Газстройпром» после корректировки стратегии по ключевым рискам внешней и внутренней среды. Кроме того, были рассчитаны снижение прибыли предприятия от общей совокупности риска и величина прогнозируемой прибыли с учетом риска по моделируемому примеру. В результате было предложено установить в качестве ключевой цели для стратегии АО «Газстройпром» обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности организации. Для ее реализации были сформулированы соответствующие подцели.

Ключевые слова: стратегия, стратегические решения, экономическая безопасность, бизнес-среда, внешняя среда, риск, вероятность, ущерб

MAKING STRATEGIC DECISIONS FOR THE PURPOSE OF INCREASING THE ORGANIZATION ECONOMIC SECURITY LEVEL

Tatarovskaya T.E., Pendilyak P.F.

Samara State University of Economics, Samara,
e-mail: tatarovskaya.tatyana@gmail.com

Ensuring the economic security of an enterprise is a primary task for business entities in modern economic realities which are characterized by negative manifestations of the external environment. In this regard, the study of the external environment features is an urgent direction from the making strategic decisions standpoint. The purpose of this study is to analyze the conditions under which domestic business operates as well as to model changes in damage and the likelihood of key risks from strategic decision-making perspective. This work is based on scientific publications and data from the financial statements of the company that was the subject of the study – Gazstroyprom JSC. The methods of analysis, synthesis, modeling, abstraction, generalization and economic analysis were used in the work. Based on the materials of Gazstroyprom JSC it was revealed which conditions of the external business environment were prerequisites for adjusting the business strategy in order to ensure high level of economic security. In this study the damage and probability of key risks occurrence of the Gazstroyprom JSC economic security system were modeled after adjusting the strategy for key risks of the external and internal environment. In addition the decrease in the company's profit from the total risk and the amount of projected profit, taking into account the risk were calculated according to the simulated example. As a result it was proposed to establish as key goal for the strategy of Gazstroyprom JSC – ensuring the financial stability and solvency of the organization. And for its implementation appropriate sub-goals have been formulated.

Keywords: strategy, strategic decisions, economic security, business environment, external environment, probability, risk, damage

Введение

Целесообразность применения стратегического подхода в вопросах обеспечения высокого уровня экономической безопасности предприятия обоснована тем, что такой подход позволяет достичь поставленных целей и решить соответствующие задачи. Кроме того, внесение корректировок в стратегию деятельности хозяйствующего

субъекта дает возможность достичь долгосрочных целей, а также защитить всю бизнес-модель от внешних и внутренних угроз [1]. Принятие стратегических решений позволяет обеспечить оптимальное использование имеющихся ресурсов, высокий уровень конкурентоспособности и клиентоориентированности в соответствии со сложившимися условиями бизнес-среды. Следовательно,

стратегия как «эффективная бизнес-концепция» должна учитывать избранную миссию организации и коррелировать с целями деятельности, чтобы избежать непоследовательных и случайных действий при ее исполнении [2].

Процесс принятия стратегических решений должен сопровождаться анализом не только финансового состояния экономического субъекта, но и анализом внешних условий, в которых он функционирует [3]. Это важно с точки зрения понимания того, насколько вероятно, что среда может сформировать предпосылки создания негативных последствий для бизнеса. Так, последствиями недооценки неопределенности внешних условий могут стать не только убытки и даже банкротство, но и потеря ценных кадров, ухудшение деловой репутации и др. [4]. Таким образом, актуальность исследования особенностей принятия решений стратегического характера не вызывает сомнений, поскольку от их результата зависит уровень экономической безопасности субъекта бизнеса. При этом данные решения могут представлять собой корректировку стратегии на основе анализа внешней среды, сильных и слабых сторон организации, а также возможных альтернатив для текущей бизнес-модели [5].

Целями исследования являются проведение анализа взаимосвязи условий внешней бизнес-среды и принимаемых в соответствии с ними стратегических решений, направленных на повышение уровня экономической безопасности предприятия, а также последующее моделирование ущерба и вероятности наступления ключевых рисков системы экономической безопасности после корректировки стратегии на примере Акционерного общества «Газстройпром» (далее – АО «Газстройпром»).

Материал и методы исследования

При выполнении исследования в качестве информационной базы были использованы публикации отечественных ученых по вопросам стратегии организации, принятия стратегических решений и обеспечения экономической безопасности, а также данные бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Газстройпром». В данной работе были использованы такие научные методы, как анализ, синтез, моделирование, абстрагирование, обобщение, а также методы экономического анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Высокий уровень экономической безопасности предприятия представляет со-

бой такое состояние всей бизнес-модели, при котором обеспечиваются наиболее оптимальное использование имеющихся ресурсов, а также устойчивость по отношению к рискам внешней и внутренней бизнес-среды [6]. Следовательно, стратегия, цели и организация всех бизнес-процессов компании должны быть направлены на достижение высокого уровня экономической безопасности [7].

В данной работе на примере АО «Газстройпром» рассмотрено, каким образом условия внешней бизнес-среды влияют на принимаемые решения стратегического характера, а также проанализирован возможный ущерб, который может быть нанесен финансовому состоянию организации при наступлении ключевых рисков. АО «Газстройпром» является генеральными подрядчиком в сфере строительства объектов головной компании – ПАО «Газпром» [8].

В современных условиях АО «Газстройпром», осуществляя деятельность заказчика-застройщика, генерального подрядчика, сталкивается со следующими вызовами: геополитическими вызовами (санкциями) [9]; вызовами, связанными с колебанием курса валют; кадровыми проблемами, в том числе из-за низкого уровня оплаты труда и тяжелых условий работы. Кроме того, существенными для АО «Газстройпром» являются экологический риск (смена климата) и риск банкротства.

Анализ бизнес-среды АО «Газстройпром» показал, что ключевые события, которые происходили во внешней среде данного экономического субъекта, оказали существенное воздействие на принимаемые им решения по корректировке стратегии. Не вызывает сомнений, что принимаемые решения были направлены на повышение уровня экономической безопасности предприятия.

В таблице 1 представлены условия внешней среды за 2021–2024 годы с последствиями, которые они имели для АО «Газстройпром».

Таким образом, анализируя внешнюю бизнес-среду компании, руководство АО «Газстройпром» приняло следующие стратегические решения, направленные на укрепление экономической безопасности субъекта.

1. В 2021 году организованы: оперативный штаб по предупреждению заражения сотрудников АО «Газстройпром» вирусом COVID-19; использование вахтового метода с помещением сотрудников в изоляторы на срок – 14 дней; минимизация числа сотрудников на рабочих местах; внесение изменений в технологический процесс с целью сокращения числа сотрудников на рабочих местах [11].

Таблица 1

Анализ внешней бизнес-среды АО «Газстройпром» за 2021–2024 годы

Параметр	2021	2022	2023	2024
Условия внешней бизнес-среды	1. Пандемия COVID-19 2. Экономический спад в большинстве отраслей	1. Пандемия COVID-19 2. Специальная военная операция 3. Введение санкций западными странами	1. Специальная военная операция 2. Усиление экономических санкций 3. Ускорение процессов цифровизации	1. Специальная военная операция 2. Внешнеполитическая напряженность 3. Сохранение экономических санкций, введение дополнительных ограничений
Последствия для компании	Снижение объемов производства из-за отсутствия возможности работников находиться на своих рабочих местах	Снижение объемов зарубежной деятельности	Перемещение фокуса на человеческие ресурсы компании и перехода на политику импортозамещения (внедрение собственных инноваций)	Переход к режиму жесткой экономии в условиях ухудшения финансового состояния; сокращение штата сотрудников (в частности, административного персонала)

Примечание: составлено авторами по [10].

2. В 2022 году санкционное давление стимулировало развитие добывающей и газотранспортной системы в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. При этом оптовые цены на газ выросли, а ключевым решением стал выход на новые рынки других стран (в частности, начата работа с Китаем).

3. В 2023 году на фоне продолжающегося санкционного давления были осуществлены следующие действия стратегического характера: разработаны системы видеоконтроля за действиями водителей с целью обеспечения эффективности использования ими своего рабочего времени; начата подготовка к внедрению возможностей искусственного интеллекта в деятельность АО «Газстройпром»; осуществлен перенос сроков сдачи ряда строительных объектов; привлечены новые поставщики материалов – преимущественно из стран Азии; изменены схемы поставок материально-производственных запасов.

4. В 2024 году было выявлено значительное ухудшение финансового состояния АО «Газстройпром». В связи с этим стратегические решения были следующими: анализ полученных результатов внедренных решений № 1 и № 2 2023 года позволил осуществить введение контроля за водителями с использованием искусственного интеллекта; ключевыми поставщиками материально-производственных запасов становятся китайские компании; сокращена заработная плата работников административного аппарата; продолжается рост расходов, однако поднять цены на услуги и работы (в частности, реализуемые в Индии) у АО «Газстройпром» возможности нет; уменьшены число

инвестиционных проектов и снижены объемы инвестиций в целом (в частности, снижено финансирование спортивных клубов).

Принятие решений о корректировке стратегии экономического субъекта должно опираться на углубленное исследование рисков, угрожающих системе экономической безопасности компании. Следовательно, определим для АО «Газстройпром» два ключевых риска, связанных с внешней средой, и два ключевых риска, связанных с внутренней средой предприятия.

1. Внешние риски

1.1. Санкционный риск – ограничение поставок материально-производственных запасов (строительных материалов), отсутствие возможности обмена газопродуктами с недружественными странами.

1.2. Природно-климатический риск – смена климата может усложнить процессы добычи и ограничить возможность транспортировки газа [12].

2. Внутренние риски

2.1. Кадровый риск – нехватка квалифицированных кадров, текучесть кадров, высокий риск получения травмы и производственного заболевания.

2.2. Риск снижения качества работ – ухудшение качества может привести к уменьшению объема продаж, в том числе в связи со сменой производителя материально-производственных запасов из-за санкций, а также низких темпов инновационного развития [13].

Смоделируем возможную сумму ущерба от наступления указанных ключевых рисков, опираясь на данные бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Газстрой-

пром», и составим таблицу 2, в которой спрогнозируем методом экстраполяции изменение ущерба и вероятности от наступления риска после принятия стратегических решений, направленных на повышение уровня экономической безопасности субъекта.

Как видно из таблицы 2, в моделируемом примере ожидается снижение как суммы, так и вероятности ущерба от наступления ключевых рисков для АО «Газстройпром» благодаря следующим корректировкам стратегии:

1) санкционный риск: переориентация на новых производителей материально-производственных запасов, поиск новых рынков сбыта продукции, работ, услуг;

2) природно-климатический риск: введение контроля за производственным про-

цессом с целью минимизации негативного влияния на экологическую обстановку территории, на которой ведется деятельность;

3) кадровый риск: пересмотр положения по оплате труда, повышение безопасности труда, разработка программ привлечения квалифицированных специалистов;

4) риск снижения качества работ: внедрение строгого производственного контроля за качеством выполняемых работ.

Перечисленные действия позволят повысить эффективность, а также обеспечить результативность системы экономической безопасности.

На основе данных таблицы 2 определим снижение прибыли предприятия от общей совокупности риска и величину прогнозируемой прибыли с учетом риска. Для этого составим таблицу 3.

Таблица 2

Моделирование ущерба и вероятности от наступления ключевых рисков системы экономической безопасности АО «Газстройпром» после корректировки стратегии

Название риска	Прогноз ущерба до корректировки стратегии, млн руб.	Прогноз ущерба после корректировки стратегии, млн руб.	Вероятность наступления риска до корректировки стратегии	Вероятность наступления риска после корректировки стратегии
1. Внешние риски				
1.1. Санкционный риск	700	450	100%	65%
1.2. Природно-климатический риск	80	65	75%	50%
2. Внутренние риски				
2.1. Кадровый риск	70	20	60%	20%
2.2. Риск снижения качества работ	100	50	70%	35%

Примечание: составлено авторами.

Таблица 3

Таблица ожидаемых значений ущерба от наступления ключевых рисков для АО «Газстройпром»

Название риска	Вероятность наступления риска до корректировки стратегии	Прогноз ущерба до корректировки стратегии, млн руб.	Влияние величины ущерба на показатель отражения ущерба (гр. 2 * гр. 3), млн руб.
1	2	3	5
1. Внешние риски			
1.1. Санкционный риск	100%	700	700
1.2. Природно-климатический риск	75%	80	60
2. Внутренние риски			
2.1. Кадровый риск	60%	70	42
2.2. Риск снижения качества работ	70%	100	70

Примечание: составлено авторами.

Далее обратимся к бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «Газстройпром» за 2023 год. Для дальнейших расчетов требуются следующие показатели:

выручка = 962 899 352 тыс. руб.;

себестоимость продаж = 861 636 760 тыс. руб.;

чистая прибыль = 8 881 507 тыс. руб. [10]

Рассчитаем сумму прибыли с учетом величины ущерба как разницу между выручкой, себестоимостью и определенным влиянием ущерба. Для этого рассчитаем разницу между выручкой и себестоимостью = $962\,899\,352 - 861\,636\,760 = 101\,262\,592$ тыс. руб.

Прибыль по Риску 1.1 = $101\,262\,592 - 700\,000\,000 = -598\,737\,408$ тыс. руб.

Прибыль по Риску 1.2 = $101\,262\,592 - 60\,000\,000 = 41\,262\,592$ тыс. руб.

Прибыль по Риску 1.3 = $101\,262\,592 - 42\,000\,000 = 59\,262\,592$ тыс. руб.

Прибыль по Риску 1.4 = $101\,262\,592 - 70\,000\,000 = 31\,262\,592$ тыс. руб.

Прогноз изменения (ниже обозначено как Δ) прибыли из-за влияния каждого вида ключевого риска составит:

Δ прибыли по Риску 1.1 = $8\,881\,507 - 598\,737\,408 = -589\,855\,901$ тыс. руб.

Δ прибыли по Риску 1.2 = $8\,881\,507 + 41\,262\,592 = 50\,144\,099$ тыс. руб.

Δ прибыли по Риску 1.3 = $8\,881\,507 + 59\,262\,592 = 68\,144\,099$ тыс. руб.

Δ прибыли по Риску 1.4 = $8\,881\,507 + 31\,262\,592 = 40\,144\,099$ тыс. руб.

Таким образом, санкционный риск может оказать наибольшее негативное влияние на финансовые показатели АО «Газстройпром». Следовательно, данный риск возможно отнести к категории катастрофических для данного экономического субъекта.

Среди остальных видов ключевых рисков риск снижения качества работ также является существенным для исследуемой организации.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости выработки ключевой цели, которая будет положена в основу стратегии, направленной на повышение уровня экономической безопасности субъекта. С точки зрения данного исследования АО «Газстройпром» рекомендуется выбрать в качестве ключевой цели – обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности организации. Для этого необходимо выработать соответствующие подцели.

1. Эффективное управление геополитической ситуацией: поиск новых рынков сбыта; сотрудничество с компаниями из дружественных стран [14].

2. Контроль за соблюдением требований законодательства: внедрение комплаенс-контроля [15]; контроль доступа сотрудников к конфиденциальной информации; использование системы выявления мошеннических действий внутри компании; контроль движения денежных средств.

3. Проверка добросовестности контрагентов: оценка финансовых показателей контрагентов; проверка наличия задолженности по уплате налогов и сборов; отслежи-

вание результатов судебных разбирательств с участием контрагента.

4. Сохранение делового имиджа компании на высоком уровне: недопущение утечки чувствительной информации в СМИ; достижение высокого уровня удовлетворенности заказчиков; применение мер по устранению киберугроз.

Достижение ключевой цели видится вполне реалистичным, если использовать комплексный подход к решению всех задач, поставленных перед АО «Газстройпром».

Заключение

В данном исследовании продемонстрировано влияние условий внешней бизнес-среды на финансово-хозяйственную деятельность компании по данным АО «Газстройпром». Последствия негативного внешнего фона создали предпосылки для принятия соответствующих стратегических решений, целью которых является укрепление экономической безопасности данной организации.

При основе на специфике деятельности АО «Газстройпром» были выявлены ключевые риски внешней (санкционный и природно-климатический риски) и внутренней (кадровый риск и риск снижения качества работ) среды. При моделировании ущерба и вероятности от наступления ключевых рисков системы экономической безопасности АО «Газстройпром» после корректировки стратегии было установлено, что снижение данных показателей возможно при внесении соответствующих корректировок в стратегию. Как показал расчет ожидаемых значений ущерба от наступле-

ния ключевых рисков для АО «Газстрой-пром», наибольший негативный эффект может наступить от санкционного риска.

Кроме того, в основе стратегии должна лежать ключевая цель. Для АО «Газстрой-пром» такой целью может выступить обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности организации. Реализацию этой цели целесообразно осуществлять, выделяя соответствующие подцели.

Таким образом, при принятии стратегических решений необходимо учитывать множество аспектов, которые могут оказать влияние на уровень экономической безопасности предприятия. Первостепенными в этих условиях являются анализ внешней бизнес-среды и оценка возможного ущерба и вероятности от наступления ключевых рисков.

Список литературы

1. Кононов А.А., Нурулин Ю.Р. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 186-198. DOI: 10.54861/27131211_2024_6_186.
2. Юсупова Т.А. Проблемы внедрения стратегии развития организации // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 79-3. С. 117-119. DOI: 10.18411/trnio-11-2021-122.
3. Афанасьева Л.А. Стратегический менеджмент: инструменты принятия управленческих решений // Управленческий учет. 2023. № 8. С. 13-20. DOI: 10.25806/uu8202313-20.
4. Ващенко Н.В. Особенности принятия стратегических решений в условиях неопределенности и риска // Менеджер. 2022. № 2(100). С. 105-112. DOI: 10.5281/zenodo.6592557.
5. Афанасьев М.В., Уразбахтина Л.Р. Тенденции изменения архитектуры принятия решений в стратегическом планировании // Управленческий учет. 2023. № 12-2. С. 719-725. DOI: 10.25806/uu12-22023719-725.
6. Демчук О.В., Баранова Н.А. Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия на современном этапе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2020. № 3. С. 102-110. DOI: 10.47404/2619-0605_2020_3_102.
7. Дзахмишева И.Ш., Акбашева А.А., Кочкарова М.А.А. Обеспечение экономической безопасности предприятия // Управленческий учет. 2023. № 5. С. 5-12. DOI: 10.25806/uu520235-12.
8. ГАЗСТРОЙПРОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://gsprom.ru/> (дата обращения: 10.03.2025).
9. Кайль Я.Я., Ламзин Р.М., Елинина В.С. GR-менеджмент в России: основные тенденции и проблемы развития в условиях непредсказуемости вызовов внешней среды // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 3. С. 27-34. DOI: 10.22394/2079-1690-2021-1-3-27-34.
10. АО «Газстройпром». Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10717668> (дата обращения: 10.03.2025).
11. Мингалева Ж.А., Шаврин А.А. Влияние факторов внешней среды на функционирование высокотехнологического промышленного предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 4 (69). С. 50-55. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.69.1113.
12. Горский М.М. Трансформация и адаптация логистики к вызовам нестабильной внешней среды предприятия // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 9. С. 163-168. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.85.35.024.
13. Власова В., Кузнецова Т., Бойко К. Преодоление внутренних и внешних барьеров для инновационного развития компаний // Форсайт. 2024. Т. 18. № 2. С. 85-96. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96.
14. Пятибратов И.С. Исчисление санкционного фактора при анализе политического риска // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 6 (107). С. 29-34. DOI: 10.24158/rep.2022.6.4.
15. Гунина И.А., Савич Ю.А., Решетов В.В. Комплаенс в системе обеспечения экономической безопасности предприятия как основа повышения конкурентоспособности // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 1 (52). С. 163-171. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-52-1-163-171.