

УДК 33.338

DOI: 10.26456/2219-1453/2025.1.201–212

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ФАКТОРОВ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

М.М. Мирончев¹, Н.Н. Беденко²

¹Общество с ограниченной ответственностью «Грэйт», г. Тверь

²ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Цель статьи – разработка методики оценки факторов нестабильности развития организации, которая позволит проводить комплексный анализ влияния на организацию внешних и внутренних факторов, диагностировать уровень устойчивости и обоснованно принимать управленческие решения. Предлагаемый автором подход основан на расчете индекса устойчивости и классификации уровней устойчивости организации, что способствует адаптации к изменяющимся условиям и формированию стратегий устойчивого развития организации в условиях нестабильности. Научная новизна заключается в разработке авторской методики оценки факторов нестабильности развития организации, позволяющей анализировать влияние внешних и внутренних факторов. Представлена характеристика действий менеджмента организации в условиях нестабильности, основанная на необходимости быстрого реагирования, повышении роли инноваций и исследований, развитии цифровых навыков персонала, управлении рисками. Конкретизированы виды и факторы нестабильности развития организации, включающие экономическую, социальную, технологическую, информационную и экологическую нестабильность. Предложен структурированный подход к идентификации и оценке факторов нестабильности, основанный на балльной системе. Разработаны формулы для расчета индекса устойчивости организации, позволяющие количественно оценить способность организации адаптироваться к условиям нестабильности. Выделены уровни устойчивости, определяющие степень готовности организации к преодолению рисков. Методика ориентирована на практическое применение в управлении устойчивым развитием организации в условиях нестабильности. Полученные результаты могут быть использованы для прогнозирования кризисных ситуаций и разработки адаптивных стратегий управления в условиях нестабильности.

Ключевые слова: *устойчивость организации, нестабильность, экономическая нестабильность, управление рисками, стратегическое развитие, факторы нестабильности, адаптация бизнеса, диагностика устойчивости, индекс устойчивости, кризисное управление.*

Введение. В современном мире, где глобализация и технологические инновации стремительно меняют ландшафт бизнеса, организации сталкиваются с новыми вызовами и условиями функционирования. Данные условия характеризуются высокой степенью нестабильности, что требует от

менеджмента гибкости и адаптивности. Анализ внешней среды, при этом, становится первостепенной задачей при разработке стратегии развития и стратегических целей организации, поскольку позволяет выявить угрозы и возможности, формирующие конкурентные преимущества организации. Систематический мониторинг экономических показателей, изменений в нормативном регулировании, трендов, технологических инноваций является необходимым условием для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности в условиях нестабильности.

Методология исследования. В контексте управления устойчивым развитием организации, нестабильность может быть описана как состояние, когда внешние и внутренние факторы создают непредсказуемые и изменчивые условия для деятельности организации. Это может проявляться через экономические колебания, политические изменения, технологические инновации, изменения в поведении потребителей и другие факторы, которые влияют на бизнес-процессы, финансовые показатели и общую стратегию развития организации.

Нестабильность – явление, характеризующееся изменениями и неопределенностью в экономической среде, влияющее на деятельность организаций и их устойчивость. Нестабильность отражает совокупность факторов (политическую нестабильность, экономические колебания, технологические изменения), которые могут дестабилизировать работу организации и потребовать быстрой адаптации и изменений в стратегии [14].

Разработка методики оценки факторов нестабильности развития организации базируется на множестве подходов и концепций. Ключевыми авторами, на работы которых опирается данное исследование, являются работы А.А. Арошидзе, С.В. Воробьева, А.А. Гусева, О.С. Зикеевой, А.А. Кононова и других. В частности, А.А. Арошидзе рассматривает особенности формирования системы факторов устойчивого развития организаций, что непосредственно связано с подходами к оценке факторов внешней и внутренней среды. В свою очередь, С.В. Воробьев и А.П. Кадина подчеркивают важность учета различных факторов и условий успешности бизнеса в условиях экономической нестабильности, что находит отражение в конкретизации факторов нестабильности в рамках исследования.

Методы, использованные в исследовании, включают анализ источников литературы, контент-анализ текущей практики, а также количественные методы, такие как балльная оценка факторов нестабильности и расчет индекса устойчивости организации. Предлагаемая балльная система позволяет не только качественно оценить текущее состояние организации, но и количественно измерить ее способность адаптироваться к условиям нестабильности. В ходе исследования также применялись следующие методы:

Структурный анализ. Данный метод позволяет анализировать взаимодействие различных факторов, влияющих на стабильность организации, в том числе, экономических, социальных, технологических, информационных и экологических.

Системный подход, который позволяет рассмотреть организацию как единое целое, взаимодействующее с внешней и внутренней средой.

Оценка рисков и диагностика. Оценка факторов нестабильности осуществляется с помощью диагностического аудита, что позволяет определить степень угроз и провести анализ возможных последствий на ранней стадии.

Результаты исследования. В целях определения авторской позиции относительно научно-методического обоснования процесса оценки влияния факторов нестабильности на устойчивость современной организации проведено исследование особенностей и видов данного фактора.

Примеры нестабильных условий могут включать: экономические кризисы, такие как рецессии, санкции или внезапные изменения валютных курсов; политические потрясения, включая изменения в законодательстве, регулировании и международных отношениях; технологические инновации, которые могут быстро устаревать или требовать значительных инвестиций для адаптации; социальные изменения, влияющие на потребительские предпочтения и поведение.

В условиях нестабильности менеджмент организации сталкивается с рядом вызовов, характеристика которых дана в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика действий организации в условиях нестабильности

Действия организации	Краткая характеристика действий
Необходимость быстрого реагирования	Организация должна быть готова к быстрым изменениям внешней и внутренней среды в сфере законодательства, рыночных условий, потребительских предпочтений и др. [9]
Повышение роли инноваций и исследований	В условиях высокой конкуренции и нестабильности инновации становятся ключевым фактором успеха. Организация должна инвестировать в исследования и разработки, чтобы оставаться конкурентоспособной [5]
Развитие цифровых навыков персонала	Цифровая трансформация требует от сотрудников организации новых навыков и компетенций, таких как работа с большими данными, программирование, аналитика и т.п. [13]
Управление рисками	В условиях нестабильности возрастает риск финансовых потерь, репутационных рисков и других негативных последствий. Менеджмент организации должен уделять особое внимание управлению рисками [11]

Источник: составлено автором на основе [3, 5, 9, 11, 13]

Таким образом, для успешного функционирования в условиях нестабильности организации должны развивать гибкость и адаптивность, внедрять инновации, повышать квалификацию персонала и эффективно управлять рисками. Это позволит им не только выживать, но и развиваться, достигая поставленных целей и задач.

Развитие организации в условиях нестабильности – это процесс адаптации и эволюции организации в ответ на изменяющиеся внутренние и внешние условия, характеризующиеся неопределенностью и рисками.

А.А. Кононов, Ю.Р. Нурулин придерживаются мнения, что этот процесс включает в себя разработку и внедрение стратегий, направленных на сохранение конкурентоспособности, устойчивости и способности к инновациям, несмотря на потенциальные угрозы и вызовы [10].

О.С. Зикеева считает нестабильность развития организации состоянием, при котором организация сталкивается с трудностями в достижении своих целей и задач, что может проявляться в различных аспектах ее функционирования. Это состояние может быть обусловлено как внутренними, так и внешними факторами [6].

Обобщая вышеизложенное, автором конкретизированы виды нестабильности организации (рис. 1).

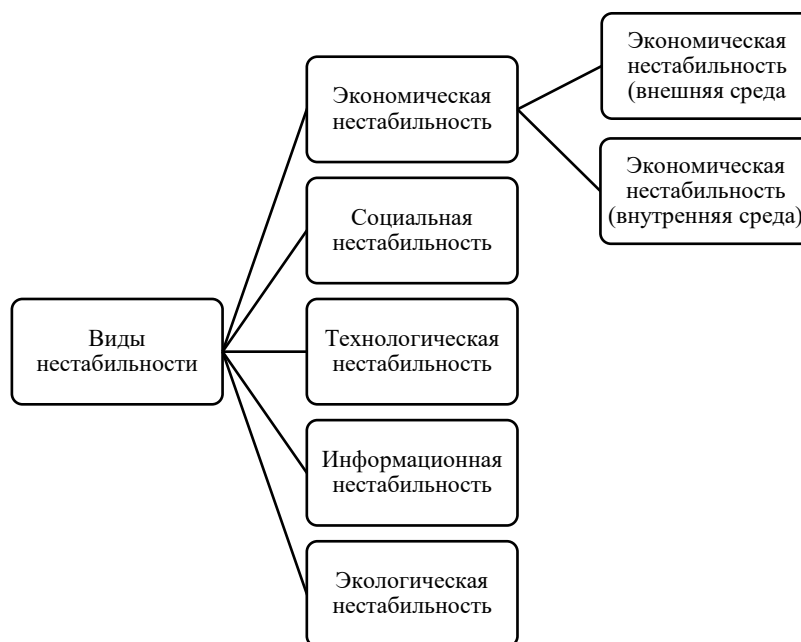


Рис. 1. Виды нестабильности организации. Источник: составлено автором на основе [7, 11, 13, 14]

Характеристика факторов нестабильности. Условия нестабильности организации – это факторы, которые могут негативно влиять на ее функционирование, эффективность и развитие. Перечень факторов необходимо обосновать в зависимости от экономической ситуации и исторического момента. В табл. 2 представлены факторы нестабильности, конкретизированные и систематизированные автором.

Таблица 2

Факторы нестабильности развития организации

Вид нестабильности	Факторы нестабильности
Экономическая нестабильность (внешние факторы)	1. Экономические кризисы, рецессии, санкции
	2. Политическая нестабильность и изменения законодательства
	3. Конкуренция и изменения на рынке
Экономическая нестабильность	4. Низкая организация процессов и недостаточная управленческая структура

Вид нестабильности	Факторы нестабильности
(внутренние факторы)	5. Проблемы с мотивацией и удовлетворенностью сотрудников
	6. Недостаток ресурсов (финансовых, материальных, человеческих)
Социальная нестабильность	7. Изменения в потребительских предпочтениях
	8. Социальные движения и изменения в общественном мнении
	9. Проблемы с корпоративной культурой и внутренними коммуникациями
Технологическая нестабильность	10. Регуляторные и технологические изменения, инновации, требующие адаптации
	11. Быстрое устаревание технологий
	12. Киберугрозы и безопасность данных
Информационная нестабильность	13. Изменения в доступности и качестве информации
	14. Разнообразие каналов коммуникаций
	15. Сложности в управлении информацией
Экологическая нестабильность	16. Воздействие на окружающую среду и необходимость соблюдения экологических норм
	17. Изменения, связанные с климатом и ресурсами
	18. Стихийные бедствия

Источник: составлено автором на основе [1, 2, 4, 8, 10, 12]

Основные подходы к оценке факторов нестабильности развития организации. Методика базируется на научно-методическом инструментарии по совершенствованию управления устойчивым развитием организации в условиях нестабильности, предложенным автором. Инструментарий включает следующие этапы:

Этап 0. Диагностический аудит развития организации в условиях нестабильности.

Этап 1. Формулирование принципов устойчивого развития организации в условиях нестабильности.

Этап 2. Конкретизация критериев управления устойчивостью организации в условиях нестабильности.

Этап 3. Оценка устойчивости развития организации в условиях нестабильности (в баллах).

Этап 4. Идентификация результатов оценки и принятие решений.

Методика оценки факторов нестабильности развития организации на этапе 0 включает действия, приведенные ниже.

1. Определение видов нестабильности развития организации (рис. 1).
2. Определение перечня факторов нестабильности развития организации по каждому виду нестабильности (табл. 2).
3. Оценка факторов нестабильности развития организации: да, нестабильно; нет, стабильно; невозможно оценить (но).
4. Определение уровня нестабильности. Ситуация оценивается как нестабильная, если удельный вес всех «да» и «невозможно оценить» более 50 %.

Методика оценки эффективности управления устойчивым развитием организации в условиях нестабильности включает действия, приведенные ниже (этапы 2-4).

1. Определение видов устойчивости (всего шесть видов): экономическая устойчивость: внешние критерии; экономическая устойчивость: внутренние критерии; социальная устойчивость; технологическая устойчивость; информационная устойчивость; экологическая устойчивость.

2. Определение критериев оценки по каждому типу (по пять критериев, всего тридцать критериев, рис. 2).

3. Конкретизация критериев оценки (определение направлений оценки) по каждому критерию (по три направления, всего девяносто направлений, рис. 3).

4. Оценка устойчивости (по каждому из девяносто направлений) по следующим баллам: 0 – полностью не реализовано; 5 – частично реализовано; 10 – полностью реализовано или в случае, если не применимо.

5. Суммирование баллов и расчет индекса устойчивости организации (формулы 1-3).

6. Идентификация результатов оценки и принятие решений.

Автором предлагаются следующие формулы для расчета индекса устойчивости организации.

Автором предлагаются следующие формулы для расчета индекса устойчивости организации.

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{E_{max}} \quad (1)$$

$$E_{max} N \times 10 \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$N = C \times D, \quad \dots\dots\dots (3)$$

где S – индекс устойчивости организации в условиях нестабильности; E – оценка устойчивости по критериям (баллы); C – количество критериев; D – количество направлений конкретизации критериев. Число 10 в формуле 2 означает – полностью реализовано или в случае, если не применимо.

Общий коэффициент устойчивости организации в условиях нестабильности рассчитывается по формуле 4.

$$S_a = \frac{\sum_{i=1}^{90} E_i}{E_{max}}, \quad (4)$$

где $E_{max} = 900 = 90 \times 10$.

Коэффициент экономической устойчивости (внешней и внутренней) организации в условиях нестабильности рассчитывается по формуле 5.

$$S_{a1,a2} = \frac{\sum_{i=1}^{30} E_i}{E_{max}}, \quad (5)$$

где $E_{max} = 300 = 30 \times 10$.

Коэффициент устойчивости организации в условиях нестабильности по отдельным видам устойчивости рассчитывается по формуле 6.

$$S = \frac{\sum_{i=1}^{15}}{E_{max}}, \quad (6)$$

где $E_{max} = 150 = 15 \times 10$.

На основе вышеизложенного автором разработана принципиальная схема построения общего индекса устойчивости организации в условиях нестабильности (рис. 2).

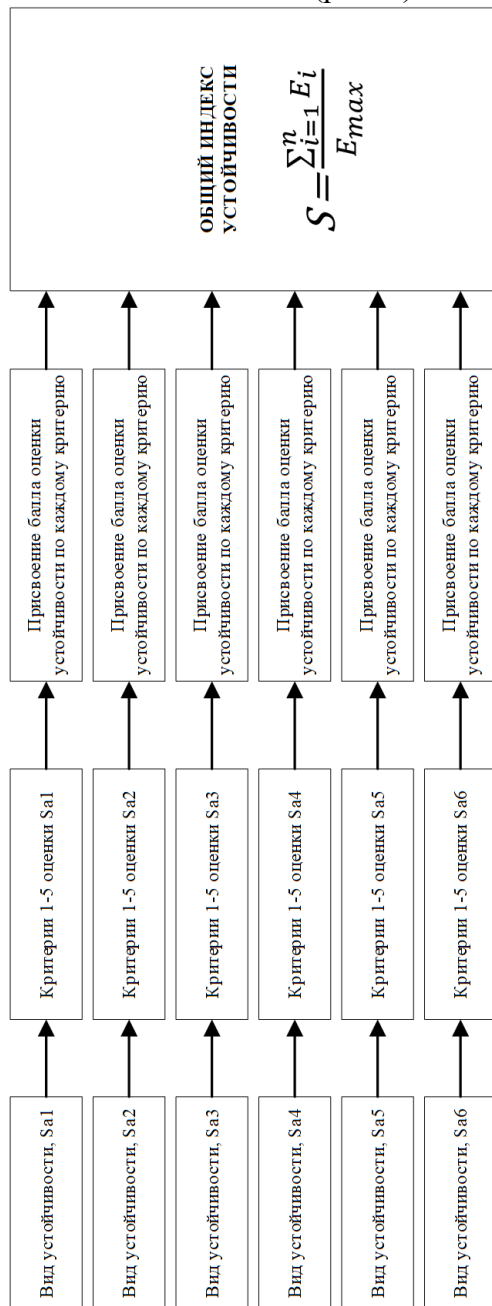


Рис. 2. Принципиальная схема построения общего индекса устойчивости организации в условиях нестабильности. *Источник:* составлено автором

Детализация действий на уровне одного вида устойчивости показана на принципиальной схеме построения индекса устойчивости организации (рис. 3).

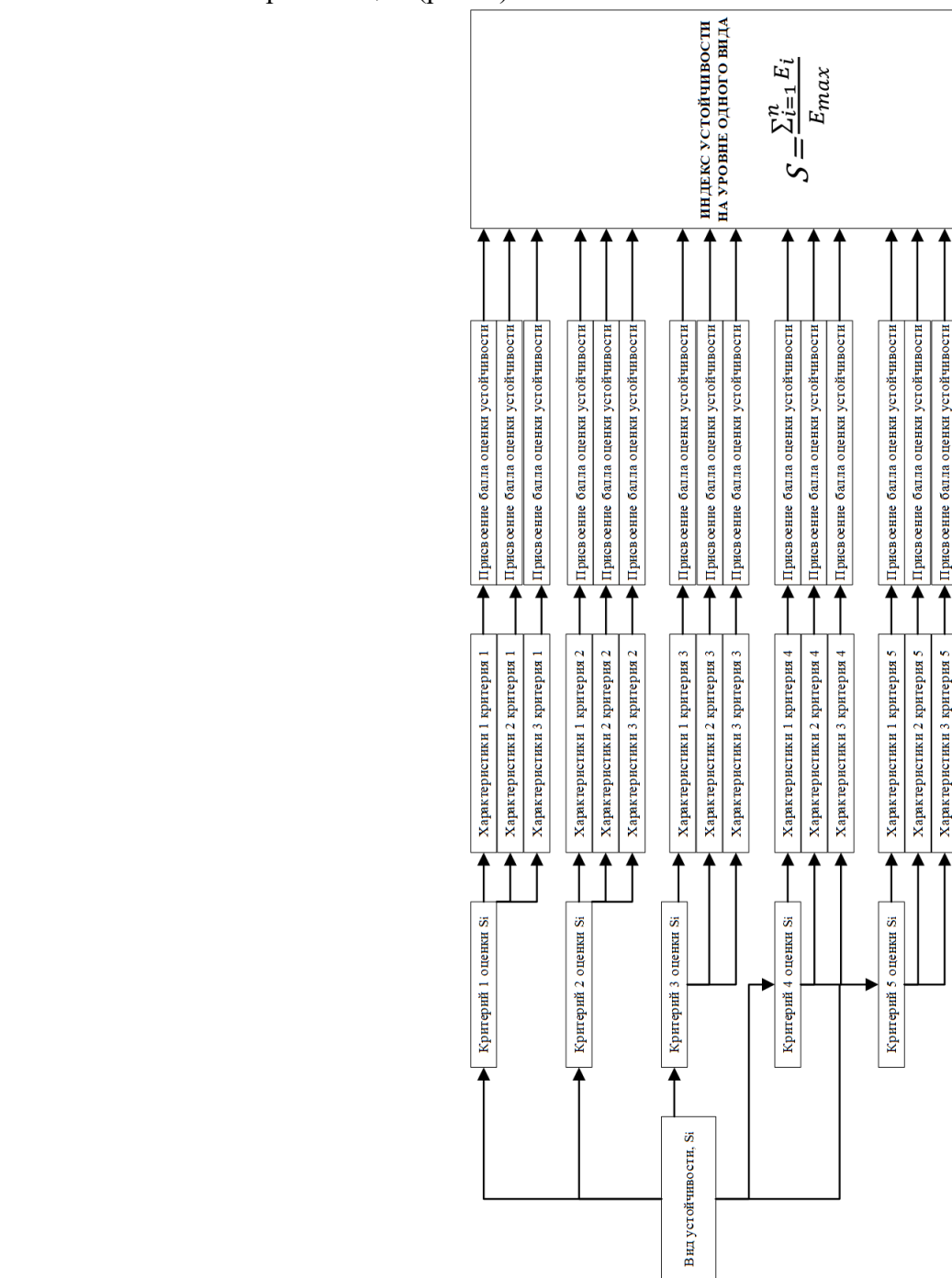


Рис. 3. Принципиальная схема построения индекса устойчивости организации в условиях нестабильности (на уровне одного вида устойчивости). *Источник:* составлено автором

Идентификация результатов оценки осуществляется на основе полученных по формуле 1 индексов устойчивости (табл. 3).

Таблица 3

Индекс устойчивости в условиях нестабильности

Уровни устойчивости	Индекс
Высокий уровень устойчивости	0,86 и выше
Хороший уровень устойчивости	0,7-0,85
Удовлетворительный уровень устойчивости	0,5-0,69
Неудовлетворительный уровень устойчивости	0,49-0,3
Критический уровень устойчивости	0,29 и ниже

Источник: составлено автором

Высокий уровень устойчивости означает, что организация способна адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, сохранять эффективность и достигать своих целей, несмотря на возникающие вызовы и неопределенности.

Хороший уровень устойчивости свидетельствует о том, что организация демонстрирует способность к адаптации и достаточно эффективно справляется с изменениями внешней и внутренней среды, однако, может столкнуться с трудностями при возникновении значительных вызовов и неопределенностей.

При удовлетворительном уровне устойчивости организация способна реагировать на изменения, но ее эффективность может быть ограничена. В условиях нестабильности могут возникнуть проблемы, требующие внимания для достижения поставленных целей.

Неудовлетворительный уровень устойчивости – это ситуация, при которой организация испытывает трудности в адаптации к изменениям, что может приводить к значительным потерям в эффективности. Внешние и внутренние вызовы становятся серьезными препятствиями для достижения целей.

Критический уровень устойчивости крайне нежелателен для организации, так как в этом случае организация не способна реагировать на изменения, что ставит под угрозу ее существование. Эффективность крайне низка, и возникают серьезные риски, требующие незамедлительных действий для восстановления устойчивости.

Заключение. Проведенное исследование позволило систематизировать и конкретизировать виды и факторы нестабильности, оказывающие влияние на развитие организации, а также предложить методику оценки. Разработанная методика обеспечивает комплексную диагностику устойчивости организации, способствует выявлению слабых мест, принятию мер для их устранения и выделению дальнейших приоритетных направлений развития.

Сравнение полученных результатов с заявленной целью исследования подтверждает эффективность предложенного инструментария. Методика может применяться для оценки текущего состояния организации, разработки стратегий и повышения устойчивости. Методика также является основой для дальнейших исследований в области управления устойчивым развитием организации в условиях нестабильности. Практическое значение исследования заключается в возможности

использования предложенной методики для прогнозирования рисков и разработки превентивных мер, обеспечивающих долгосрочную устойчивость организации в условиях нестабильности.

Список литературы

1. Арошидзе А.А. Особенности формирования системы факторов устойчивого развития предприятий // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 11. С. 2849–2868.
2. Аскеров Э.З. Особенности инвестиционного поведения домохозяйств России в условиях экономической нестабильности / Э.З. Аскеров, Т.М. Козлова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1(61). С. 242–250.
3. Багровникова С.В. Теоретические и методические аспекты контроллинга устойчивого развития промышленных предприятий / С.В. Багровникова, А. Н. Багровникова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 3(67). С. 31–44.
4. Воробьев С. В. Факторы успешности малого и среднего бизнеса в условиях экономической нестабильности / С.В. Воробьев, А.П. Кадина // Вопросы отраслевой экономики. 2024. № 3(7). С. 71–77.
5. Гусев А.А. Пути повышения конкурентоспособности российских металлургических компаний / А.А. Гусев, Е.В. Медведева, А.С. Григорьева // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12. № 2. С. 764–789.
6. Зикеева О.С. Влияние факторов внешней и внутренней среды на развитие предприятия в современных экономических условиях / О.С. Зикеева, Н.В. Никитина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2022. № 2. С. 50–55.
7. Исследование современных тенденций устойчивого развития России / Б.О. Хашир, А.Ф. Бейлина, Н.А. Бондарева, Е.В. Конищев // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 4(68). С. 30–42.
8. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ как концептуальная основа и навигатор устойчивого развития экономических субъектов: новые подходы к разработке стратегии // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12. № 1. С. 1–12.
9. Киселева А.Л. SWOT-анализ внутренней и внешней среды предприятия в обычных условиях и с учетом последствий пандемии коронавируса // Маркетинг и логистика. 2020. №5 (31). С. 52–76.
10. Кононов А.А. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности / А.А. Кононов, Ю.Р. Нурулин // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 186–198.
11. Пешко С.И. Инструменты управления финансовыми рисками корпораций индустрии ритейла в условиях экономической нестабильности // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 5. С. 511–518.
12. Скудалова О.В. Управление эффективностью деятельности предприятий социальной направленности в сфере услуг // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 4. С. 166–173.

13. Терехина С.В. Анализ ключевых навыков работы персонала в условиях цифровой трансформации организаций // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2023. № 3(69). С. 164–170.
14. Чернов А.В. Стратегии устойчивого развития компаний в условиях глобальной экономической нестабильности / А.В. Чернов, А. Ли // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2024. № 6. С. 148–151.

Об авторах:

МИРОНЧЕВ Михаил Михайлович – директор по развитию ООО «Грэйт», член редакционной коллегии научного интернет-журнала «Экономические исследования», выпускающий редактор портала foodsmi.com (170019, г. Тверь, ул. Маяковского, д. 33, офис 66); e-mail: miron4ev@yandex.ru, ORCID 0009-0009-4549-1281, SPIN-код: 9730-1557.

БЕДЕНКО Надежда Николаевна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33); e-mail: bednad@mail.ru, ORCID: 0000-0002-2808-1303, SPIN-код: 7848-3916.

METHODOLOGY FOR ASSESSING INSTABILITY FACTORS IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION

M.M. Mironchev¹, N.N. Bedenko²

¹Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Grait», Tver

² FGBOU VO “Tver State University”, Tver

The purpose of the article is to develop a methodology for assessing the factors of instability in the development of an organization, which will allow for a comprehensive analysis of the impact of external and internal factors on the organization, diagnose the level of stability and make sound management decisions. The approach proposed by the author is based on calculating the sustainability index and classifying the organization's sustainability levels, which helps to adapt to changing conditions and form strategies for the organization's sustainable development in conditions of instability. The scientific novelty lies in the development of an author's methodology for assessing the factors of instability in the development of an organization, which makes it possible to analyze the influence of external and internal factors. The article describes the actions of the organization's management in conditions of instability, based on the need for rapid response, increasing the role of innovation and research, developing digital skills of personnel, and risk management. The types and factors of instability of the organization's development, including economic, social, technological, informational and

environmental instability, are specified. A structured approach to the identification and assessment of instability factors based on a point system is proposed. Formulas have been developed for calculating the organization's sustainability index, which allow quantifying the organization's ability to adapt to conditions of instability. The levels of sustainability that determine the degree of an organization's readiness to overcome risks are highlighted. The methodology is focused on practical application in managing the sustainable development of an organization in conditions of instability. The results obtained can be used to predict crisis situations and develop adaptive management strategies in conditions of instability.

Keywords: *organizational sustainability, instability, economic instability, risk management, strategic development, instability factors, business adaptation, resilience diagnostics, resilience index, crisis management.*

About the authors:

MIRONCHEV Mihail Mihajlovich – Director of Business Development ООО «Grait», member of the editorial board of the online scientific journal «Economic Research», editor-in-chief of the portal foodsmi.com (170019, Tver, Mayakovskogo str., 33, office 66), e-mail: miron4ev@yandex.ru, ORCID 0009-0009-4549-1281, SPIN code: 9730-1557.

BEDENKO Nadezhda Nikolaevna – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University” (170,000, Tver, Zhelyabova str., 33), e-mail: bednad@mail.ru, ORCID: 0000-0002-2808-1303, SPIN code: 7848-3916.

Статья поступила в редакцию 28.02.2025 г.

Статья подписана в печать 17.03.2025 г.