

Горюнов Андрей Алексеевич, магистрант,
АНОВО «Московский международный университет»
Goryunov Andrey Alekseevich, Master's student,
ANOVO "Moscow International University"

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РОСТОМ
КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ
С НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
MANAGING A COMPANY'S ECONOMIC GROWTH AS A TOOL
FOR DEALING WITH ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY**

Аннотация. В статье рассматривается управление экономическим ростом компании в условиях неопределенности внешней среды как важный инструмент обеспечения устойчивости и конкурентоспособности бизнеса. Особое внимание уделяется стратегическому планированию, риск-менеджменту, бизнес-аналитике, процессной организации и корпоративной культуре как ключевым элементам, позволяющим адаптировать деятельность организации к изменяющимся экономическим условиям, анализируются современные подходы к управлению ростом, обеспечивающие не только достижение финансовых результатов, но и сохранение устойчивости, адаптивности и способности компании эффективно реагировать на внешние риски.

Abstract. The article examines the management of a company's economic growth in an uncertain external environment as an important tool for ensuring the sustainability and competitiveness of a business. Special attention is given to strategic planning, risk management, business analytics, process organization, and corporate culture as key elements that allow an organization to adapt its activities to changing economic conditions. The article analyzes modern approaches to growth management that not only ensure financial results but also maintain the company's sustainability, adaptability, and ability to effectively respond to external risks.

Ключевые слова: Экономический рост, неопределенность, внешняя среда, стратегическое планирование, риск-менеджмент, бизнес-аналитика, устойчивость, корпоративная культура.

Keywords: Economic growth, uncertainty, external environment, strategic planning, risk management, business analytics, sustainability, corporate culture.

Текущая внешняя экономическая среда бизнеса характеризуется высокой степенью неопределенности и изменчивости, что в свою очередь усложняет процесс стратегического планирования для субъектов предпринимательской деятельности. В следствии чего руководство компаний сталкивается с проблемой прогнозирования будущих изменений на рынке, что влечет за собой повышение цены ошибочных решений, принимаемых организациями под влиянием нынешних факторов внешней среды. Неопределенность влияет не только на стратегические ориентиры бизнеса, но и на его финансовую устойчивость, что подтверждается исследованием В.Р. Князева, который наглядно продемонстрировал взаимосвязь между индексом неопределенности экономической политики и размером просроченной задолженности промышленных предприятий. Следует отметить, что текущая специфика макроэкономической конъюнктуры приводит к принятию стратегических решений в условиях возрастающего давления факторов внешней среды, что говорит нам о том, что если компания стремится к экономическому росту, но подкрепляет его слабой финансовой базой,



то при усилении внешней нестабильности на рынке такой рост может не укрепить ее положение, а, наоборот, сделать более уязвимой к возникающим экономическим рискам, вызванных непредсказуемостью внешней среды [1, с. 131-134].

Исходя из вышесказанного экономический рост в условиях неопределенности необходимо понимать шире, чем простое увеличение финансовых показателей. Речь должна идти о росте, который одновременно обеспечивает развитие и сохраняет устойчивость субъекта экономической деятельности. Такой подход методологически связан с разграничением риска и неопределенности. В своей работе Т. Л. Иванова и М. А. Мызникова, о стратегическом управлении организацией в условиях неопределенности внешней среды отмечают, что: «Идентификация уровня неопределенности ситуации является основой для использования адекватного данному уровню арсенала решения проблем». Иными словами, прежде чем выбирать стратегию роста, организация должна понять, с каким типом неопределенности она имеет дело, что особенно важно, потому что при относительно стабильной ситуации на рынке можно использовать традиционные инструменты масштабирования, тогда как при высокой турбулентности внешней среды требуется применение иных инструментов, связанных с использованием методов сценарного планирования, поэтапного решения возникающих проблем, создания крупных финансовых резервов и регулярного пересмотра портфеля инициатив [2, с. 334].

В сфере стратегического планирования неопределенность внешней среды, которая остается после использования всестороннего набора аналитических инструментов, принято характеризовать, как остаточную.

Таблица 1

Уровни остаточной неопределенности

Уровень остаточной неопределенности	Суть уровня остаточной неопределенности	Характер внешней среды
«Достаточно ясное будущее»	Будущее в основном предсказуемо	Низкая турбулентность
«Альтернативное будущее»	Есть несколько вероятных вариантов развития	Среда подвижная, но ключевые факторы риска понятны
«Диапазон будущего»	Точного сценария нет, но можно очертить диапазон возможных изменений	Среда сложно предсказуема
«Настоящая неопределенность»	Будущее практически не поддается прогнозированию	Очень высокая турбулентность

Исходя из классификации неопределенности внешней среды, представленной в таблице 1, можно сделать вывод, что для стратегического планирования неопределенность внешней среды классифицируется по степени предсказуемости возможного будущего, количеству вероятных вариантов развития событий и уровню турбулентности внешней среды. Для управления экономическим ростом организации, как инструмента работы с неопределенностью, это означает, что ставка на один жесткий план становится рискованной, поэтому в условиях высокой турбулентности экономической среды представляется рациональнее планировать рост путем составления совокупности этапных решений: часть инициатив тестируется в ограниченном масштабе, часть – внедряется поэтапно, а оставшаяся часть может быть быстро остановлена или скорректирована для минимизации ресурсных потерь. Такой подход позволяет уменьшить цену ошибки для руководства при управлении



экономическим ростом компании и дает возможность корректировать данный процесс в условиях нестабильной. Немаловажной является модель распределения ответственности по бизнес-процессам и использования системы стратегических показателей, которая включает, помимо финансовых результатов, параметры ликвидности, долговой нагрузки и инновационной активности компании [3, с. 126-128].

В современных условиях стратегическое планирование развития организации не может оставаться статичным документом, рассчитанным на длительную реализацию без существенных изменений. Традиционный подход к стратегическому планированию характеризуется низкой гибкостью, ограниченным учетом неопределенности и слабым использованием данных, что не позволяет рационально использовать ресурсы компании для создания таких условий, которые позволили бы улучшить финансовые показатели в высоко-турбулентной экономической среде. Для эффективного планирования экономического роста был разработан интегративный подход, который предполагает учет множественности сценариев, непрерывный пересмотр и более высокую адаптивность бизнеса к внешним факторам, что подтверждается исследованием Ю. М. Грузиной: «Разработанная концептуальная модель интегративного подхода включает четыре взаимосвязанных блока: аналитический, прогностический, стратегический и контрольный. Модель обеспечивает синергетическое взаимодействие различных аналитических методов, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, сценарное моделирование, форсайт-исследования и цифровую аналитику. Интеграция данных методов позволяет получить более полную и объективную картину стратегической ситуации и повысить качество принимаемых решений на 35-40%». Следует отметить, что если компания рассматривает стратегию как постоянно уточняемую систему, а не как разовый статический документ, то она может быстрее перераспределять ресурсы, корректировать свои приоритеты развития и отказываться от неэффективных решений, потерявших свою актуальность в связи с изменением факторов внешней среды. Именно поэтому интегративное планирование в последние годы становится не просто техникой анализа внешней среды бизнеса, а одним из важнейших условий, благодаря которому достигается управляемый экономический рост бизнеса [4, с. 4-9].

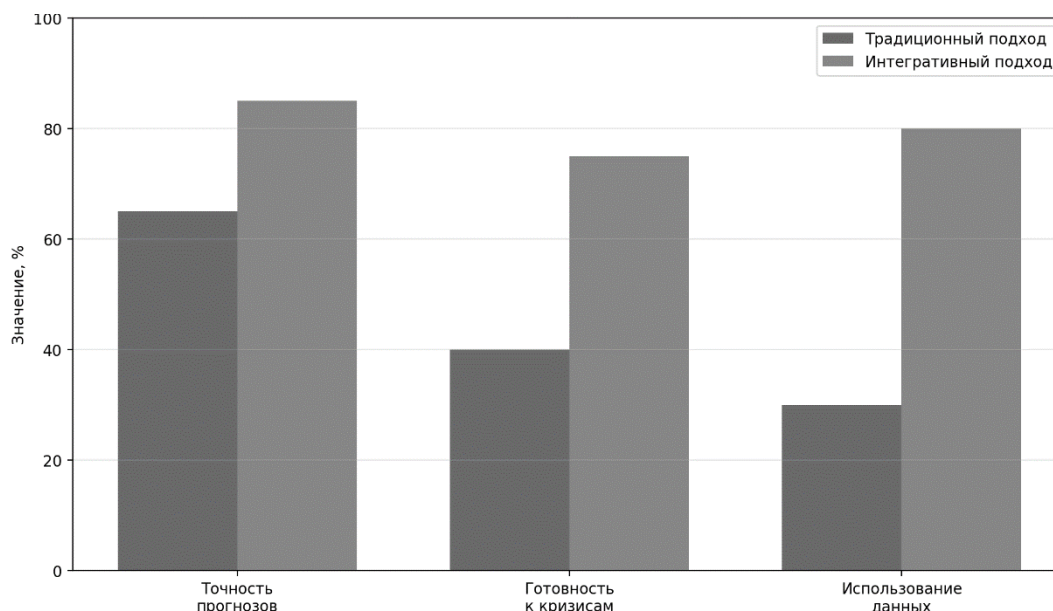


Рисунок 1. Сравнение традиционного и интегративного подходов к стратегическому планированию



Согласно данным рис. 1 можно сделать вывод, что интегративный подход превосходит традиционный по точности прогнозов на 20%, готовности к кризисным ситуациям на 35%, а по степени использования данных на целых 50%, что особенно важно для осуществления эффективного управления экономическим ростом, направленным на борьбу с внешней неопределенностью, поскольку чем выше качество прогноза и чем быстрее компания адаптируется к изменениям, тем меньше вероятность того, что ростовые решения будут подвергнуты влиянию факторам нестабильной внешней среды.

Не менее важным элементом управления экономическим ростом компании выступает риск-менеджмент. Уровень экономической безопасности предприятия может рассматриваться как индикатор его устойчивости, а управление рисками – как система скоординированных действий, направленных на оценку, анализ и контроль факторов, влияющих на достижение запланированных результатов. Немаловажным является то, что интеграция управления рисками в систему обеспечения экономической безопасности позволяет оперативно принимать более эффективные решения в быстро меняющихся условиях. Для компаний, использующих экономический роста как инструмент работы с неопределенностью, важно принимать во внимание, что ростовой проект должен иметь не только расчет эффективности применяемых средств, но и границы допустимого риска: показатели ликвидности, лимиты долговой нагрузки, сценарии ухудшения условий и понятные критерии остановки. Если таких ограничителей нет, то экономический рост превращается в источник дополнительной уязвимости перед внешними факторами, а не устойчивости [5, с. 263-265].

Значительную роль в снижении этой уязвимости играет бизнес-аналитика. Современные аналитические инструменты становятся частью стратегического планирования, поскольку позволяют прогнозировать будущие риски и заранее разрабатывать стратегии их минимизации. В условиях неопределенности способность организации эффективно оценивать и управлять рисками становится критическим фактором долгосрочной устойчивости и стабильного экономического роста компании. Практическая ценность данного тезиса заключается в том, что аналитика переводит управление ростом из режима постфактум-контроля в режим раннего предупреждения: руководство получает возможность фиксировать изменения спроса, рыночных условий, кредитных ограничений и логистических рисков еще до того, как они приведут к срыву плана развития. Следовательно, бизнес-аналитика в управлении ростом выступает не вспомогательной функцией, а механизмом повышения управляемости будущего и является неотъемлемой частью устойчивого экономического роста [6, с. 3-5].

Однако даже качественное планирование и развитая аналитика не дают гарантированного эффекта без организационных условий для быстрых изменений плана экономического роста. В научных трудах выявлена взаимосвязь между сильной корпоративной культурой и устойчивостью организации в период крайней нестабильности внешней среды, при этом важную роль играет акцент не на абстрактной «лояльности» работников, а на доверии как факторе управляемости. Н. М. Цыцарова отмечает, что: «Организации, имеющие высокий уровень доверия, способны быстрее производить необходимые изменения с минимальным сопротивлением персонала». Для управления экономическим ростом, как инструмента противостояния нестабильности внешней среды, культура доверия влияет не только на моральный климат в компании, но и на экономический результат, так как чем меньше сопротивление изменениям со стороны собственной внутренней среды, тем быстрее компания способна внедрять новые технологические решения, корректировать процессы и адаптировать стратегию развития под изменяющиеся условия рынка [7, с. 125-126]



Следует уточнить, что грамотное управление экономическим ростом предполагает не только создание условий для сохранения стабильности, но и достижения постоянного увеличения конкурентоспособности, производственной мощности и технологического лидерства на рынке. С одной стороны, неопределенность внешней среды может привести к потере рентабельности и ликвидности, а с другой – при грамотном руководстве она способна дать дополнительный потенциал для построения такой стратегии устойчивого развития бизнеса, благодаря которой получится занять высоко конкурентную позицию на рынке [8, с. 175-176].

Таким образом, управление экономическим ростом компании в условиях неопределенности следует рассматривать как комплексный управленческий механизм, в котором сочетаются стратегическое планирование, риск-менеджмент, бизнес-аналитика, процессная организация и работа с корпоративной культурой. В таких условиях экономический рост перестает быть простой совокупностью количественных показателей, а становится надежным инструментом повышения устойчивости и увеличения конкурентоспособности бизнеса. Компания, которая умеет определять уровень неопределенности, применять соответствующий режим управления, регулярно пересматривать решения, опираясь на меняющиеся данные, и сохранять доверие внутри организации, имеет возможность не просто сохранять экономические показатели, а достигать лидерства в условиях нестабильной экономической среды. Рост в современной компании должен оцениваться по трем взаимосвязанным критериям: насколько он результативен, насколько он устойчив и насколько он адаптивен к внешним изменениям, именно в этом случае он действительно становится эффективным инструментом работы с неопределенностью внешней среды.

Список литературы:

1. Князев В. Р. Взаимосвязь между экономической устойчивостью промышленного предприятия и неопределенностью экономической политики // ЕГИ. 2024. № 2 (52). – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-mezhdu-ekonomicheskoy-ustoychivostyu-promyshlennogo-predpriyatiya-i-neopredelennostyu-ekonomicheskoy-politiki> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Иванова Т. Л., Мызникова М. А. Стратегическое управление организацией в условиях неопределенности внешней среды: концептуализация понятий и подходов // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 16-1. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-organizatsiy-v-usloviyah-neopredelennosti-vneshney-sredy-kontseptualizatsiya-ponyatiy-i-podhodov> (дата обращения: 11.03.2026).
3. Козлитина, О. М. Устойчивое развитие организации как стратегия реализации бизнес-процессов в условиях неопределенности / О. М. Козлитина, О. И. Морозова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 1, № 12 (132). – С. 124–129. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.12.01.013. – Текст: непосредственный.
4. Грузина, Ю. М. Интегративный подход к стратегическому планированию в динамичной бизнес-среде / Ю. М. Грузина // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № 3. – С. 62. – Текст: непосредственный.
5. Головенкин, А. С. Управление рисками как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия / А. С. Головенкин // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 262–266. – Текст: непосредственный..
6. Шатохин Н. А., Сенотрусова Е. В., Лапшин Н. С., Черненко В. О., Басенко Д. В. Оценка рисков в условиях неопределенности: применение бизнес-аналитики для



устойчивости бизнеса // Human Progress. 2024. № 6. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-riskov-v-usloviyah-neopredelennosti-primenenie-biznes-analitiki-dlya-ustoychivosti-biznesa> (дата обращения: 11.03.2026).

7. Цыцарова, Н. М. Сильная корпоративная культура как условие обеспечения прочности организации в условиях неопределенности / Н. М. Цыцарова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – № 3 (165). – С. 125–128. – DOI 10.34773/EU.2022.3.23. – Текст: непосредственный.

8. Семенов Д. Устойчивое развитие предприятия в условиях неопределенности // Индустриальная экономика. 2024. № 4. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-predpriyatiya-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 11.03.2026).

