

Н. С. Хархардин

**Донецкий институт управления – филиал федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», г. Донецк**

**ДИСБАЛАНС-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕХАНИЗМ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
– СУБЪЕКТАМИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Объект рассмотрения – нарушение согласованности функциональных контуров организации – субъекта ВЭД при распространении внешнего кризисного воздействия. Цель – обосновать механизм, в котором антикризисное решение выводится из конфигурации сложившегося дисбаланса. Применены системный, структурно-функциональный, причинно-следственный и сравнительный анализ, обобщение материалов по 16 кризисным ситуациям. Предложен механизм с раздельной оценкой первичной локализации и масштаба распространения нарушения и некомпенсаторным условием завершения цикла.

Ключевые слова: антикризисное управление, устойчивость организации, внешнеэкономическая деятельность, контур устойчивости, межконтурный дисбаланс, первичная локализация, канал передачи воздействия, диагностическая карта

Для цитирования: Хархардин, Н. С. Дисбаланс-ориентированный механизм антикризисного управления организациями-субъектами внешнеэкономической деятельности / Н. С. Хархардин // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Road Institute. – 2026. – № 2(57). – С. 116–128. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22891367>.

Введение

Перестройка внешнеэкономических операций российских организаций вернула значительную часть поставок, платежей и продаж, однако выполняются они теперь иными средствами: изменились маршруты, расчётные каналы, состав поставщиков и покупателей. На уровне стран и отраслей эта перестройка описана через накопленную санкционную практику и геоэкономическую фрагментацию [1, 2], на уровне предприятий – через распространённость адаптационных действий [3]. Оба описания характеризуют среду и не объясняют, почему одно и то же ограничение одна организация проходит с умеренными издержками, а другая – с длительной утратой критически значимых операций.

Различие складывается внутри организации. Внешнее событие доходит до неё по конкретному хозяйственному каналу – расчётному, поставочному, технологическому или разрешительному, – и нарушает ту функцию, которая первой перестаёт отвечать предъявляемому требованию. Дальше нарушение либо удерживается в границах этой функции, либо переходит в смежные: увеличенный страховой запас нагружает оборотный капитал, дефицит ликвидности сужает выбор поставщика, сдвинутый график выпуска меняет условия договора с покупателем. Возникает устойчивое рассогласование между тем, что требует одна функциональная область, и тем, что способна предоставить другая.

Действующий инструментарий работает с таким рассогласованием лишь частично. Идентификация угроз и планирование реагирования [4], описание организационной устойчивости через принципы и атрибуты [5], количественные методы анализа устойчивости цепей поставок [6] и сопоставление уязвимостей с компенсирующими способностями [7] системных связей не отрицают и во многом их предполагают. Различие в адресации: воздействие направляется на риск, процесс или звено цепи поставок, тогда как передача нарушения

между функциональными областями конкретной организации самостоятельным объектом управления обычно не становится, и мера, восстановившая операцию, нередко создаёт нагрузку в смежной области [8, 9].

Отсюда *цель статьи* – обосновать механизм антикризисного управления, в котором объектом воздействия выступает конфигурация возникшего между функциональными контурами дисбаланса, а подтверждение результата привязано к восстановлению нарушенной функции.

Основная часть

Организация – субъект внешнеэкономической деятельности (ВЭД) рассматривается как система семи функциональных контуров устойчивости: производственного, технологического, финансового, кадрового, институционального, сбытового и логистического. Контур устойчивости – функционально обособленная и взаимосвязанная область деятельности, состояние и согласованность которой определяют способность организации противостоять кризисному воздействию. Внешнеэкономическая деятельность восьмого контура не образует: она задаёт сквозную среду, в которой возникают события и ограничения, меняющие требования к внутренним функциям. Цифровые технологии и искусственный интеллект контуром также не являются и относятся к обеспечивающему информационно-аналитическому слою. Такое разделение позволяет исследовать согласованность областей деятельности как самостоятельный объект диагностики; теоретическую опору даёт принцип согласованности в экономическом развитии [10], а понимание антикризисного управления как непрерывного процесса диагностики, решений, контроля и корректировки – трактовка кризиса через последовательность причины, симптома и проявления [11].

Причинный анализ требует разводить единицы, которые в практическом обсуждении обычно смешиваются. Фактор кризисного воздействия – относительно устойчивая характеристика среды или организации, повышающая вероятность нарушения критической функции; инициирующее событие лишь актуализирует фактор. Канал передачи – хозяйственный процесс, преобразующий событие в изменение исполнения функции. Первичный контур – область, где требуемая функция раньше других утрачивает способность выполняться; вторичные контуры принимают воздействие по функциональным связям. Проявление фиксирует возникшее изменение, индикатор делает его наблюдаемым, последствие описывает реализованный результат. Внутренние организационные усилители нарушения не инициируют, но меняют скорость его распознавания, обратимость и масштаб распространения, отдельного контура не образуя.

Дисбаланс в этом ряду с локальным нарушением функции не совпадает. Устойчивое несоответствие между потребностями, ресурсами, темпами изменения или возможностями контуров признаётся дисбалансом при нескольких условиях сразу: отклонение отражает разрыв между требуемым и доступным состоянием, сохраняется в нескольких операционных циклах либо возвращается после компенсирующей меры, затрагивает критическую функцию и не устраняется действующими процедурами в приемлемый срок. Для межконтурного и каскадного масштаба добавляются прослеженный канал передачи и восстановленная временная последовательность. Универсального числового порога такие признаки не задают: допустимые значения зависят от отрасли, длительности цикла и стоимости отказа.

Исследование опирается на системный и структурно-функциональный анализ при построении контурной модели, на причинно-следственный анализ при восстановлении последовательности «фактор – канал – первичный контур – вторичное распространение», на сравнительный анализ подходов и стандартов. Эмпирическую опору образует целевое экспертно-аналитическое исследование: 16 обезличенных анкет специалистов организаций – субъектов ВЭД, из которых 14 занимали должности руководителей при опыте не менее

одиннадцати лет; каждая анкета содержала описание одной реальной кризисной ситуации, возникшей с 2021 года. Выборка целевая, и приводимые доли характеризуют исследованную совокупность ситуаций, а не долю организаций в генеральной совокупности.

Соотношение двух логик антикризисного управления – привычной факторно-риск-ориентированной и предлагаемой дисбаланс-ориентированной раскрывает таблица 1.

Таблица 1 – Сопоставление факторно-риск-ориентированной и дисбаланс-ориентированной логик антикризисного управления организацией-субъектом ВЭД [составлено автором]

Элемент анализа	Традиционная факторно-риск-ориентированная логика	Дисбаланс-ориентированная логика	Управленческое следствие
Единица анализа	Риск как возможное событие с оценкой вероятности и последствий	Устойчивое несоответствие требования зависимой функции и способности обеспечивающей	Адрес воздействия смещается с события на связь между функциями
Объект воздействия	Источник угрозы и наблюдаемое последствие	Нарушенная критическая функция и каналы передачи нарушения	Мера направляется на первичное несоответствие, а не на заметное проявление
Результат диагностики	Ранжированный перечень рисков, интегральная оценка	Диагностическая карта: локализация, масштаб, несоответствия, хронология	Критический провал контура не перекрывается благополучием остальных
Основание выбора меры	Значимость риска и доступность инструмента	Конфигурация дисбаланса и допустимое время восстановления	Глубина согласования задаётся масштабом, а не числом мероприятий
Единица решения	Отдельное мероприятие или инструмент	Пакет основной и обеспечивающих мер смежных контуров	Исключается локальная оптимизация с переносом нагрузки
Роль внешних мер поддержки	Самостоятельный инструмент устойчивости	Ресурс решения с владельцем, сроком и контрольным показателем	Оценка по вкладу в восстановление, а не по участию в программе
Критерий завершения	Выполнение мероприятия и освоение ресурса	Восстановление функции без нового критического ограничения	Отчёт о мерах не замещает подтверждённый результат

Различие между колонками таблицы 1 не сводится к терминологии. Смена единицы анализа меняет адрес управленческого воздействия: риск описывает возможное будущее событие, дисбаланс – уже сложившееся несоответствие между требованием зависимой функции и подтверждённой способностью обеспечивающей. Меняется и то, что признаётся результатом: пока критерием служит выполнение мероприятия, отчёт об освоенном инструменте способен заменить собой восстановление функции. Обе логики не альтернативны – идентификация рисков остаётся входом в диагностику, но достаточным основанием выбора меры перестаёт быть.

Каскад не разворачивается одномоментно: сначала организация расходует буферы – запасы, резерв ликвидности, альтернативный сервис, перенос сроков, – и первичное несоответствие эти действия скрывают. Затем компенсирующие ресурсы сокращаются, а источником нового ограничения становится уже вторичный контур: выросшие запасы оборачиваются

дефицитом оборотного капитала, перенесённые сроки – потерянными заказами.

Первая характерная цепочка запускается нехваткой функционально подтверждённого технического решения. Доступность позиции на рынке и восстановление технологической функции – разные результаты: пока не подтверждены совместимость, ремонтпригодность, документация, программное обеспечение и сервис, замена остаётся номинальной. Масштаб задачи виден по обследованию промышленных предприятий: реальных аналогов не находилось для оборудования в 40 % случаев, для компонентов – в 34 %, для сырья – в 31 % [3, с. 17–18]. Затянувшаяся квалификация аналога сбивает производственный график, компенсация запасами поднимает финансовую нагрузку, изменившиеся сроки доходят до сбыта, а снижение выручки ограничивает финансирование того самого замещения, с которого цепочка началась. Обратное усиление и объясняет случаи, когда устойчивость снижается, хотя ни один исходный фактор критического значения не достиг; разграничение маршрутной, товарной, производственной и технологической глубины замещения остаётся при этом условием корректного диагноза [12].

Вторая цепочка начинается с логистического ограничения. Удлинившийся маршрут и возросшее число участников требуют авансирования и большего страхового запаса, отчего денежный цикл растягивается; ограниченная ликвидность не позволяет держать резерв и выбирать более надёжный вариант доставки, а это повышает вероятность дефицита и простоя, срыва заказа и падения выручки. Перестройка цепей поставок российских компаний шла именно в таком режиме [13], и оптимизация одного транспортного тарифа здесь способна ухудшить устойчивость, если полная стоимость времени, запаса и финансирования осталась неучтённой.

Третья цепочка имеет расчётно-институциональное происхождение. Валютная структура расчётов по внешнеторговым контрактам за 2019–2025 годы изменилась радикально: доля рубля в поступлениях за экспорт выросла с 15,0 до 53,2 %, доля валют государств из установленного перечня сократилась с 83,9 до 14,2 %, доля прочих валют увеличилась с 1,1 до 32,6 % [14]. Приведенные значения характеризуют расчётную инфраструктуру страны и состояния отдельной организации не описывают. Для организации перестройка означает другое: каждый новый маршрут платежа связывает валюту контракта, банк, юрисдикцию и договорные условия в единую конструкцию, требующую подтверждения происхождения товара и допустимости операции. Когда участник инфраструктуры отказывается в исполнении, первичным оказывается институциональный либо финансовый контур – смотря по тому, нарушена процедурная допустимость операции или её денежное исполнение; задержка расчёта переносится затем на сбыт и производство.

Экспертно-аналитический материал подтверждает межконтурный характер развития нарушения и одновременно разводит первичность и тяжесть. Первое проявление распределось между шестью функциональными контурами из семи: сбытовой и финансовый дали по четыре случая, технологический – три, институциональный – два, логистический и кадровый – по одному; ещё в одной ситуации первым наблюдаемым нарушением стала несогласованность информации и решений, которая относится к обеспечивающему слою и восьмого контура не образует. Производственный контур первичным не оказался ни разу. Вариант отсутствия вторичных последствий не выбран ни в одной анкете: в каждой ситуации отмечено от трёх до шести последствий, в среднем пять, причём финансовый результат затронут во всех 16 случаях независимо от того, где нарушение возникло. В 12 ситуациях из 16 нарушение выявили до конца первой недели, и тем не менее восстановление заняло более месяца либо не было завершено; ценой дополнительных издержек и зависимостей деятельность восстановлена в 11 случаях, частично – в четырёх и лишь в одном достигнута в требуемом объёме и в приемлемые сроки.

Три следствия из сказанного определяют устройство механизма. Соответствие между фактором и контуром не является взаимно однозначным: логистический контур первичен

при закрытии маршрута и вторичен, когда поставщика меняют из-за технологического ограничения. Первичный контур не обязан совпадать с областью наибольшего ущерба, и доминирование финансовых последствий на источник нарушения не указывает. Наконец, множественность вторичных последствий каскада ещё не доказывает: нужны прослеженный экономический канал, восстановленная хронология и рассмотренное альтернативное объяснение. Фактор-ориентированный анализ исчерпывает тем самым свою роль на входе, а предметом управления становится конфигурация сложившегося дисбаланса.

Дисбаланс-ориентированный механизм антикризисного управления устойчивостью организации – субъекта ВЭД – организационно-экономическая конструкция, объединяющая субъектов управления, управляемую подсистему из семи функциональных контуров, управленческий и информационно-аналитический обеспечивающие слои, диагностический и функциональный модули, внутренние и внешние ресурсы, исполнение, контроль и обратную связь в едином цикле предупреждения либо преодоления межконтурного дисбаланса. Согласование касается здесь информации, критериев, ответственности и последовательности действий, а не организационной структуры: постоянно действующую систему управления механизм не дублирует, он приводит её элементы в действие применительно к одной задаче – сохранению либо восстановлению критической функции.

Обеспечивающие слои функционально неравнозначны и с контурами в одной плоскости не лежат. Управленческий слой обладает властно-координационной функцией: ставит цели и выбирает режим реагирования, распределяет полномочия и ресурсы, санкционирует решение, организует исполнение и вносит коррективы. Информационно-аналитический слой выполняет обеспечивающую функцию: определяет состав необходимых данных и правила их проверки, ведёт мониторинг факторов и индикаторов, рассчитывает диагностические профили, поддерживает сценарный анализ и прослеживаемость результата. Цифровые технологии и искусственный интеллект расширяют возможности именно этого слоя – классификации документов, обнаружения аномалий, прогнозирования траекторий показателей, – но собственного контура устойчивости не образуют и самостоятельной целью механизма не выступают. Требования к прослеживаемости источников, регистрации версий данных и моделей, объяснимости преобразований и человеческому надзору заданы стандартом управления системами искусственного интеллекта [15]; ответственность за принятие риска остаётся за субъектом управления.

Цикл открывается наблюдением: информационно-аналитический слой ведёт мониторинг внешнеэкономической среды и внутренних состояний, регистрирует первичный сигнал, проверяет его и привязывает к конкретной функции, её владельцу и временному горизонту. Профилактический режим запускает приближение к критической границе, ухудшение динамики или сокращение доступного резерва; основанием реактивного режима служит состоявшееся нарушение функции. Следующим шагом становится идентификация воздействия и хозяйственного канала, по которому оно доходит до организации.

Диагностическая часть цикла устанавливает фактическую структуру нарушения. Состояние контуров и их восстановительная готовность оцениваются отдельно: подтверждённый резервный маршрут, альтернативный поставщик или свободная мощность характеризуют способность реагировать и улучшать оценку фактического исполнения функции не должны, иначе непроверенная возможность компенсирует уже возникшее нарушение. Критический статус назначается некомпенсаторно – благополучие остальных контуров недопустимого провала не перекрывает. Согласованность измеряется не корреляцией сводных индексов, а конкретным требованием одной функции к способности другой: в направленной паре, где контур b выступает обеспечивающим, а контур a – зависимым, несоответствие определяется как

$$D_{b \rightarrow a}(t) = \max\{0; Req_{a \leftarrow b}(t) - Cap_{b \rightarrow a}(t)\}, \quad (1)$$

где Req – требуемый функции контура а уровень способности контура b , Cap – фактически подтверждённая способность контура b это требование выполнить. Сопоставление допустимо, лишь когда обе величины относятся к одной паре функций, одному объекту, объёму и периоду. Положительное значение указывает на структурное несоответствие, но причинной передачи не доказывает – тот же разрыв способны породить внешнее событие, общая третья причина или параллельная реакция двух контуров, поэтому гипотеза проверяется событийной трассировкой. По её результату устанавливаются первичная локализация с градацией уверенности вывода и масштаб распространения: локальный, парный межконтурный или каскадный. Результат диагностической части – диагностическая карта, а не сводный балл.

Диагностическая карта преобразуется в карту требований: какую функцию защитить или восстановить, каким временным резервом располагает организация, какие направленные несоответствия подлежат устранению, какие контуры обязательно участвуют в согласовании и по каким наблюдаемым признакам решение считается завершённым. Единицей выбора служит не отдельное мероприятие, а альтернативный пакет: основная мера, воздействующая на первичное нарушение, и обеспечивающие меры смежных контуров, состав которых вырастает из фактических разрывов между требованиями и возможностями. Варианты проходят некомпенсаторный фильтр допустимости: юридическая неисполнимость, технологическая несовместимость, выход за пределы временного резерва или заведомо неприемлемый перенос нагрузки в другой контур высокой оценкой по прочим критериям не компенсируются. Прошедшие фильтр варианты к единому баллу не сводятся – они сопоставляются по вектору критериев, из которого выделяется множество недоминируемых альтернатив, а окончательный выбор остаётся за управленческим слоем. Внешние инструменты поддержки входят в пакет как ресурс внутреннего решения – через внутреннего владельца, срок и контрольный показатель.

Межконтурное согласование закрепляется матрицей направленных обязательств: по каждой связи фиксируется, какой результат обеспечивающий контур предоставляет зависимому, в каком объёме и сроке, каким показателем подтверждается выполнение, кто несёт ответственность и что активируется при отклонении. Закрытым обязательство признаётся не по факту выполнения мероприятия, а после подтверждения того, что зависимый контур способен использовать полученный результат.

Реализация проходит стадии стабилизации, восстановления и структурного закрепления, а контроль ведётся на трёх уровнях: исполнение мероприятий, состояние критической функции, отсутствие нового критического ограничения в смежных контурах. Завершение цикла подчинено такому же некомпенсаторному правилу, как и допустимость решения:

$$\Gamma_r(t) = \prod_{j=1}^4 I_j(t), \quad I_j(t) \in \{0;1\}, \quad (2)$$

где каждый из четырёх бинарных сомножителей отвечает отдельному условию – восстановлению фокусной функции в установленной границе, снятию критического статуса, закрытию критических направленных несоответствий и признанию остаточных ограничений допустимыми. Произведение обращается в ноль при невыполнении любого из них; интегральным показателем эффективности выражение не является, его смысл в том, что истечение срока и выполнение всех мероприятий завершения решения не образуют. При нулевом значении механизм возвращается к уточнённой диагностической карте и корректирует решение, ресурсы либо маршрут эскалации; при единичном – пакет закрывается после постконтрольного периода. Обратная связь работает в двух направлениях: оперативная возвращает сведения об исполнении, диагностическая – инициирует повторную оценку первичного и смежных контуров (рисунок).

Связь между типом дисбаланса и содержанием управленческого воздействия приведена в таблице 2.

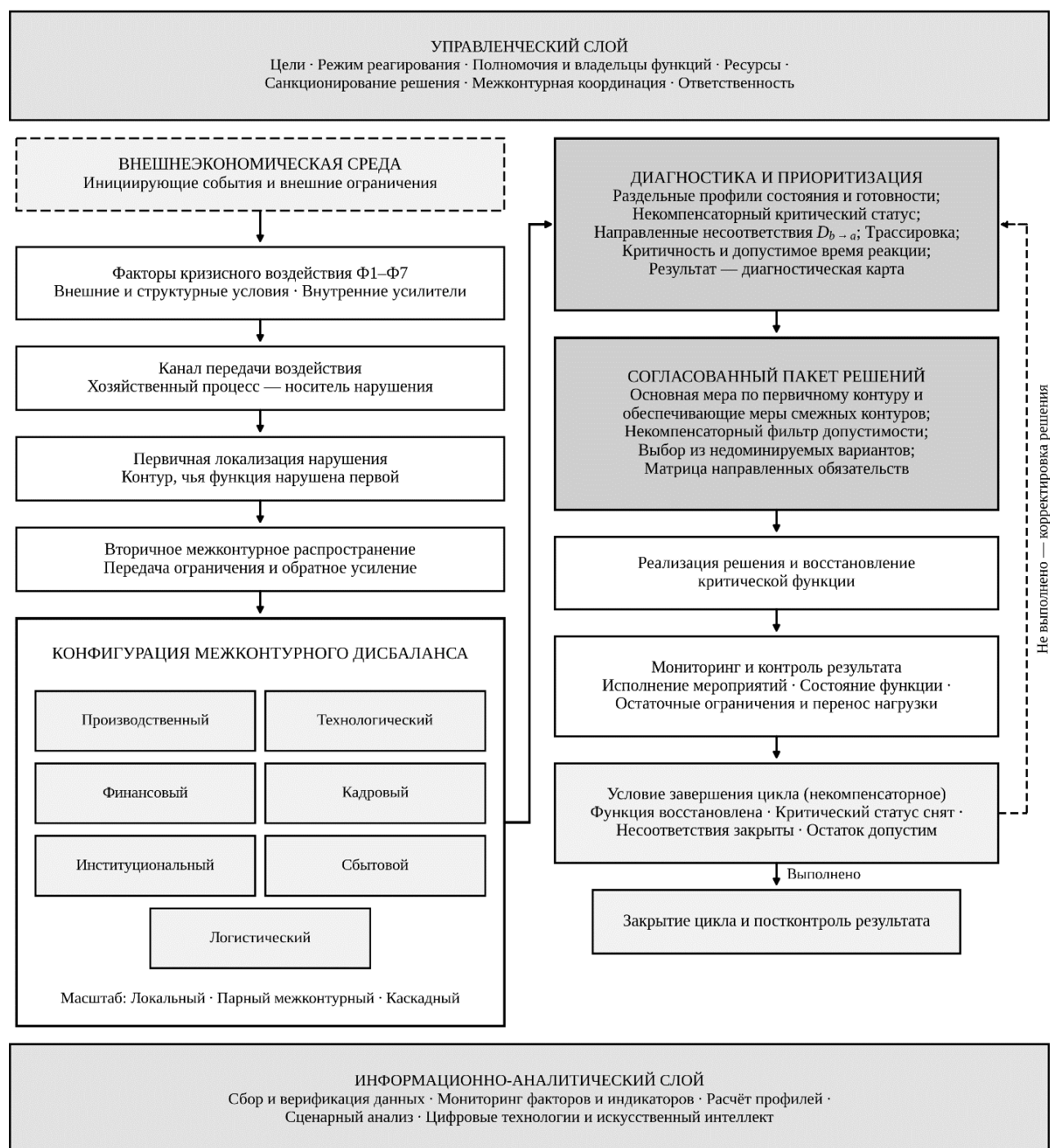


Рисунок – Дисбаланс-ориентированный механизм антикризисного управления организациями – субъектами внешнеэкономической деятельности [составлено автором]

Строки таблицы 2 готовых предписаний не образуют и читаются вместе с причинной трассой: один и тот же инструмент выступает основной мерой либо обеспечивающей в зависимости от того, где расположено первичное нарушение: финансирование основное при финансовом разрыве и обеспечивающее при технологической замене, сертификация основная при институциональном ограничении и обеспечивающая при выходе на новый рынок. Существенна и колонка признаков восстановления – она отделяет действие от результата: заключённый договор, полученное финансирование и обученный персонал остаются действиями до тех пор, пока не подтверждено изменение критического показателя и его сохранение в следующем операционном цикле.

Таблица 2 – Связь типов межконтурных дисбалансов с направлениями антикризисного воздействия [составлено автором]

Первичная локализация	Вторичная передача	Признак первичности	Координация контуров	Направление решения	Признак восстановления
Производственный	Финансовый, сбытовой	Разрыв между обязательствами по выпуску и способностью их исполнить	Технологический, кадровый, логистический, финансовый	Изменение программы, приоритизация заказов, резервирование операций, кооперация	Объём и сроки удерживаются без внепланового запаса и перегрузки
Технологический	Производственный, финансовый, сбытовой	Нет функционально подтверждённого решения – до простоя и роста запасов	Производственный, финансовый, кадровый, институциональный	Ремонт, квалификация аналога, изменение технологии, локализация, сервис	Подтверждены совместимость, ресурс и обслуживаемость
Финансовый	Логистический, технологический, сбытовой	Платёжное ограничение раньше нарушения поставки и выпуска	Логистический, институциональный, сбытовой	Расчётный канал, график платежей, оборотное финансирование, снижение потребности в капитале	Платёж и операционный цикл обеспечены без роста краткосрочного долга
Кадровый	Технологический, институциональный, производственный	Дефицит компетенций раньше технологической и процедурной задержки	Технологический, институциональный, производственный	Перераспределение и обучение, проектная команда, передача знаний, резерв	Сокращение срока решения и числа ошибок в сопоставимом цикле
Институциональный	Финансовый, логистический, сбытовой	Процедура или отказ участника инфраструктуры раньше задержки платежа	Финансовый, логистический, сбытовой	Структура сделки и документы, подтверждение соответствия, правовая квалификация маршрута	Операция исполнима по документам, процедурам и составу участников
Сбытовой	Производственный, финансовый	Утрата спроса раньше сокращения выпуска либо портфель растёт быстрее обеспеченности	Производственный, технологический, финансовый	Диверсификация покупателей и рынков, ценовая и продуктовая конфигурация, сертификация	Портфель восстановлен при приемлемой марже и исполнимой нагрузке
Логистический	Производственный, финансовый	Изменение маршрута или срока раньше роста запасов и простоя	Производственный, финансовый, институциональный	Замена поставщика, маршрута, перевозчика, резервирование запаса, условия поставки	Поставка в срок при приемлемой полной стоимости и проверенной альтернативе

Традиционная последовательность «выявить риск – подобрать мероприятие» экономна и при локализованном нарушении работоспособна. Её ограничение проявляется там, где нарушение уже перешло функциональные границы: мероприятие подбирается под наиболее заметное проявление, а проявление чаще всего финансовое – в рассмотренной совокупности ситуаций финансовые последствия возникали при любой первичной локализации. Дополнительное кредитование закрывает кассовый разрыв, не сокращая срока поставки; увеличение запасов поддерживает выпуск, не создавая технологической альтернативы. Показатель стабилизируется, воспроизводящийся контур остаётся неразорванным.

Предлагаемая последовательность – локализовать нарушение, определить его распространение, установить конфигурацию дисбаланса, воздействовать на связанную совокупность контуров, проверить восстановление функции – даёт три различных преимущества. Она удерживает адрес воздействия на первичном несоответствии, а не на его последствиях. Она задаёт требуемую глубину межконтурного согласования: локальному разрыву достаточно адресной меры владельца функции, парный требует общего критерия для двух контуров, каскадный – выбора звена, разрыв которого останавливает передачу. И она вводит проверяемое условие завершения, при котором восстановление одной функции ценой нового критического ограничения в смежной результатом не признаётся.

Границы полученного результата очерчены столь же определённо. Экспертный материал собран по целевой выборке и характеризует исследованную совокупность ситуаций, а не всю совокупность российских организаций – субъектов ВЭД. Экономическая эффективность механизма не устанавливается: для неё нужны сопоставимые данные о полной стоимости, времени, риске и альтернативном сценарии, поэтому корректно говорить о результативности и организационной применимости конструкции. Параметризуемые элементы – состав показателей, границы, допустимые пары связей – статуса универсальных нормативов не получают и подлежат проверке на внутренних данных организации.

Заключение

Кризисное воздействие на организацию – субъект внешнеэкономической деятельности приобретает управленческое значение не в момент наступления внешнего события, а после того, как оно пройдёт по конкретному хозяйственному каналу и нарушит функцию, первой утратившую способность отвечать предъявляемому требованию. Непосредственным объектом антикризисного управления становится поэтому не шок и не отдельный неблагоприятный показатель, а нарушение согласованности функциональных контуров, сложившееся вследствие распространения воздействия.

Первичная локализация нарушения и масштаб его распространения представляют собой независимые координаты диагноза. Первичный контур не совпадает с областью наибольшего итогового ущерба, множественность вторичных последствий каскада не доказывает, а тяжесть последствий требуемой глубины межконтурного согласования не определяет; раздельная фиксация этих характеристик и составляет условие корректной адресации управленческого воздействия.

Дисбаланс-ориентированный механизм связывает внешний сигнал, фактическое состояние семи контуров, причинный диагноз, согласованное межконтурное воздействие и проверяемый результат восстановления в одну воспроизводимую последовательность, в которой цифровые технологии и искусственный интеллект остаются средствами информационно-аналитического слоя и самостоятельным контуром устойчивости не становятся.

Отличительную черту предложенной конструкции образуют некомпенсаторные правила: критический провал отдельного контура не перекрывается благополучием остальных при диагностике, недопустимое условие не компенсируется преимуществами по прочим критериям при отборе решений, а завершение цикла требует одновременного подтверждения восстановления функции, снятия критического статуса, закрытия критических несоответ-

ствий и допустимости остаточных ограничений. Отчёт о выполненных мероприятиях перестаёт тем самым замещать собой результат. Дальнейшая работа связана с организационной верификацией параметризуемых элементов механизма на данных предприятий различного отраслевого профиля.

Список литературы

1. Смирнов, Е. Н. Эволюция международной практики применения антироссийских экономических санкций / Е. Н. Смирнов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2022. – № 4. – С. 8–35.
2. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism : IMF Staff Discussion Note : SDN/2023/001 / S. Aiyar, J. Chen, C. Ebeke [et al.]. – Washington : International Monetary Fund, 2023. – 38 p. – ISBN 979-8-40022-904-6. – URL: <https://clck.su/fxONK> (дата обращения: 12.06.2026). – Текст : электронный.
3. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания / Ю. В. Симачев, А. А. Яковлев, В. В. Голикова [и др.]. – Москва : Высшая школа экономики, 2023. – 38 с. – ISBN 978-5-7598-2790-0.
4. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines / Technical Committee : ISO/TC 292. – 2-nd ed. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018. – 16 p.
5. ISO 22316:2017. Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes / Technical Committee : ISO/TC 292. – 1-st ed. – Geneva : International Organization for Standardization, 2017. – 10 p.
6. Hosseini, S. Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis / S. Hosseini, D. Ivanov, A. Dolgui. – DOI 10.1016/j.tre.2019.03.001. – Текст : электронный // Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. – 2019. – Vol. 125. – P. 285–307. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38997390> (дата обращения: 15.06.2026).
7. Pettit, T. J. Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool / T. J. Pettit, K. L. Croxton, J. Fiksel // Journal of Business Logistics. – 2013. – Vol. 34, №. 1. – P. 46–76.
8. Хархардин, Н. С. Оптимизация механизмов антикризисного управления субъектами ВЭД в условиях санкционного давления и структурной трансформации глобальных цепочек поставок / Н. С. Хархардин, А. В. Кретова. – Текст : электронный // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы IX Международной научно-практической конференции, Донецк, 05–06 июня 2025 г. – Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2025. – С. 394–399. – EDN BPIHSG. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=83204785> (дата обращения: 18.06.2026).
9. Хархардин, Н. С. Особенности осуществления внешнеэкономической деятельности в условиях кризиса / Н. С. Хархардин. – Текст : электронный // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06–07 ноября 2024 г. – Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. – С. 617–620. – EDN DTGZBB. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80465585> (дата обращения: 18.06.2026).
10. Балацкий, Е. В. Экономический рост в условиях экстрактивных институтов: советский парадокс и современные события / Е. В. Балацкий, Н. М. Плискевич. – Текст : электронный. // Мир России. Социология. Этнология. – 2017. – Т. 26, № 4. – С. 97–117. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30046933> (дата обращения: 18.06.2026).
11. Девяткин, О. В. Корпоративные кризисы: причинно-следственные связи / О. В. Девяткин // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 8. – С. 2663–2684.
12. Федюнина, А. А. Технологический суверенитет российской промышленности / А. А. Федюнина, Н. В. Городний, Ю. В. Симачёв // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2025. – № 2(67). – С. 244–254.
13. Трансформация цепей поставок в ситуации глобального кризиса / Г. Л. Бродецкий, В. Д. Герами, Д. А. Гусев, А. В. Колик. – Текст : электронный // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. – 2023. – № 2. – С. 14–23. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54731433> (дата обращения: 24.06.2026).
14. Валютная структура расчётов по внешнеторговым контрактам за товары и услуги : статистические показатели / Банк России. – URL: https://cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/cur_str_new.xlsx (дата обращения: 19.07.2026).
15. ISO/IEC 42001:2023. Information technology – Artificial intelligence – Management system / Technical Committee : ISO/IEC JTC 1/SC 42. – 1-nd ed. – Geneva : International Organization for Standardization, 2023. – 51 p.

References

1. Smirnov E. N. Evolution of International Practice in Applying Anti-Russian Economic Sanctions. Rossiiskii vnesheehkonomicheskii vestnik. [Russian Foreign Economic Bulletin]. 2022. № 4. Pp. 8–35. (In Russ.)
2. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism: IMF Staff Discussion Note : SDN/2023/001. S. Aiyar, J. Chen, C. Ebeke [et al.]. Washington : International Monetary Fund, 2023. 38 p. ISBN 979-8-40022-904-6. (In Eng.) URL: <https://clck.su/fxONK>

3. Adaptation of Russian Industrial Companies to Sanctions: Initial Steps and Expectations. Yu. V. Simachev, A. A. Yakovlev, V. V. Golikova [et al.]. Moscow : Higher School of Economics, 2023. 38 p. ISBN 978-5-7598-2790-0. (In Russ.)
4. ISO 31000:2018. Risk Management Guidelines. Technical Committee: ISO/TC 292. 2-nd ed. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p. (In Eng.)
5. ISO 22316:2017. Security and Resilience. Organizational Resilience. Principles and Attributes. Technical Committee : ISO/TC 292. 1-st ed. Geneva : International Organization for Standardization, 2017. 10 p. (In Eng.)
6. Hosseini S. Review of Quantitative Methods for Supply Chain Resilience Analysis. S. Hosseini, D. Ivanov, A. Dolgui. DOI 10.1016/j.tre.2019.03.001. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2019. Vol. 125. Pp. 285–307. (In Eng.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38997390>
7. Pettit T. J. Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. T. J. Pettit, K. L. Croxton, J. Fiksel. Journal of Business Logistics. 2013. Vol. 34, №. 1. Pp. 46–76. (In Eng.)
8. Kharkhardin N. S. Optimization of Crisis Management Mechanisms for Foreign Economic Activity Entities Amidst Sanctions Pressure and the Structural Transformation of Global Supply Chains. N. S. Kharkhardin, A. V. Kretova. Ways to Improve the Efficiency of Public Administration Bodies in the Context of Socio-Economic Territorial Development. Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Donetsk, June 5–6, 2025. Donetsk : Donetsk Academy of Management and Public Service, 2025. Pp. 394–399. EDN BPIHSG. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=83204785>
9. Kharkhardin N. S. Specifics of Conducting Foreign Economic Activity Under Crisis Conditions. Managing the Strategic Development of Key Sectors and Branches of the National Economy Amidst Modern Challenges. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Donetsk, November 6–7, 2024. Donetsk : Donetsk Academy of Management and Public Service, 2024. Pp. 617–620. EDN DTGZBB. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80465585>
10. Balatskii E. V. Economic Growth under Extractive Institutions: The Soviet Paradox and Contemporary Events. E. V. Balatskii, N. M. Pliskevich. Mir Rossii. Sotsiologiya. Ehtnologiya. [The World of Russia. Sociology. Ethnology]. 2017. Vol. 26, No. 4. Pp. 97–117. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30046933>
11. Deviatkin O. V. Corporate Crises: Cause-and-Effect Relationships. *Ehkonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. [Economics, Entrepreneurship, and Law]. 2023. Vol. 13, No. 8, pp. 2663–2684. (In Russ.)
12. Fediunina A. A. Technological Sovereignty of Russian Industry. A. A. Fediunina, N. V. Gorodnii, Iu. V. Simachev. Zhurnal Novoi ehkonomicheskoi assotsiatsii. [Journal of the New Economic Association]. № 2(67). 2025. No. 2(67). Pp. 244–254. (In Russ.)
13. Transformation of Supply Chains Amidst a Global Crisis. G. L. Brodetskii, V. D. Gerami, D. A. Gusev, A. V. Kolik. Analiz i prognoz. Zhurnal IMEMO RAN. [Analysis and Forecasting. Journal of IMEMO RAS]. 2023. No. 2. Pp. 14–23. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54731433>
14. Currency Structure of Settlements Under Foreign Trade Contracts for Goods and Services: Statistical Indicators. Bank of Russia. (In Russ.) URL: https://cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/cur_str_new.xlsx
15. ISO/IEC 42001:2023. Information Technology. Artificial Intelligence. Management System. Technical Committee : ISO/IEC JTC 1/SC 42. 1-nd ed. Geneva : International Organization for Standardization, 2023. 51 p. (In Eng.)

Статья поступила 10.08.2026

© Н. С. Хархардин, 2026

*Рецензент: Н. А. Селезнева, канд. экон. наук, доц.,
Автомобильно-дорожный институт
(филиал) ДонНТУ в г. Горловка*

Н. С. Хархардин

Дисбаланс-ориентированный механизм антикризисного управления организациями – субъектами внешнеэкономической деятельности

Перестройка внешнеэкономических операций российских организаций в 2020-е годы затронула маршруты, расчёты и контрагентов. Макроописания санкций не объясняют различий в устойчивости предприятий. Гипотеза: внешнее событие поступает по хозяйственному каналу, нарушает первичную функцию, затем рассогласование передаётся между функциональными областями, формируя межконтурный дисбаланс. Существующие подходы не делают конфигурацию дисбаланса объектом управления, что ведёт к локальной оптимизации без восстановления исходной функции.

Цель исследования – обосновать механизм, в котором решение выводится из структуры дисбаланса, а критерий завершения – восстановление критической функции. Методология: системный, структурно-функциональный, причинно-следственный, сравнительный анализ. Эмпирическая база – целевое исследование 16 реальных кризисных ситуаций (2021–2026 гг.) с участием руководителей организаций – субъектов ВЭД. Выборка целевая.

Организация – система семи функциональных контуров (производственный, технологический, финансовый, кадровый, институциональный, сбытовой, логистический); ВЭД и цифровые технологии – среда и обеспечивающий слой, а не контуры. На эмпирике: первичное нарушение зафиксировано в шести контурах (кроме производственного), в каждом случае – множественные вторичные последствия, финансовый результат затронут всегда. При раннем выявлении восстановление заняло более месяца либо не завершено. Предложен механизм: раздельная оценка локализации и масштаба (локальный, парный, каскадный); формирование пакетов мер с некомпенсаторным фильтром допустимости; матрица направленных обязательств между контурами; завершение по бинарному условию – одновременное подтверждение восстановления фокусной функции, снятие критического статуса, закрытие критических несоответствий и допустимость остаточных ограничений. Ключевая особенность – некомпенсаторные правила: провал одного контура не перекрывается благополучием других, неприемлемое условие не компенсируется иными преимуществами, отчёт о мероприятиях не заменяет восстановление функции.

Механизм смещает воздействие с заметного проявления (обычно финансового) на первичное несоответствие и каналы передачи, предотвращая стабилизацию одного показателя ценой сохранения технологического или институционального ограничения. Экономическая эффективность не оценивалась. Результативность требует проверки на данных разных отраслей. Дальнейшие исследования – адаптация механизма к отраслевой специфике и разработка методики количественной оценки глубины межконтурного согласования.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОНТУР УСТОЙЧИВОСТИ, МЕЖКОНТУРНЫЙ ДИСБАЛАНС, ПЕРВИЧНАЯ ЛОКАЛИЗАЦИЯ, КАНАЛ ПЕРЕДАЧИ ВОЗДЕЙСТВИЯ, ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ КАРТА

N. S. Kharkhardin

Imbalance-Oriented Mechanism of Crisis Management for Organizations Engaged in Foreign Economic Activity

The restructuring of Russian organizations' foreign trade operations in the 2020s affected routes, settlements, and counterparties. Macroeconomic descriptions of sanctions do not explain differences in enterprise resilience. Hypothesis is an external event enters through a business channel, disrupts the primary function, and the misalignment then spreads between functional areas, creating an inter-loop imbalance. Existing approaches do not make the imbalance configuration a control object, which leads to local optimization without restoring the original function.

The aim of this study is to substantiate a mechanism in which a solution is derived from the imbalance structure, and the completion criterion is the restoration of the critical function. Methodology: systemic, structural-functional, cause-and-effect, and comparative analysis. The empirical base is a targeted study of 16 real-life crisis situations (2021–2026) involving the heads of organizations engaged in foreign economic activity. The sample is purposive.

The organization is a system of seven functional contours (production, technological, financial, human resources, institutional, sales, and logistics); foreign economic activity and digital technologies are the environment and the supporting layer, not the contours. Empirically, the primary disruption is recorded in six contours (except for production), each case had multiple secondary consequences, and the financial result is always affected. With early detection, recovery took more than a month or was incomplete. The proposed mechanism includes separate assessment of localization and scale (local, paired, and cascade); the formation of packages of measures with a non-compensatory admissibility filter; a matrix of targeted obligations between contours; completion under a binary condition which is simultaneous confirmation of the restoration of the focal function, removal of the critical status, closure of critical discrepancies, and the admissibility of residual restrictions. The key feature is non-compensatory rules: the failure of one circuit is not compensated for by the well-being of others, an unacceptable condition is not compensated by other advantages, and a report on activities does not replace the restoration of the function.

The mechanism shifts the impact from the most visible manifestation (usually financial) to the primary inconsistency and transmission channels, preventing the stabilization of one indicator at the expense of maintaining a technological or institutional constraint. Economic efficiency was not assessed. Effectiveness requires testing by using data from various industries. Further research includes adapting the mechanism to industry specifics and developing a methodology for quantitatively assessing the depth of inter-loop alignment.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL RESILIENCE, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, RESILIENCE CONTOUR, INTERCONTOUR IMBALANCE, PRIMARY LOCALIZATION, IMPACT TRANSMISSION CHANNEL, DIAGNOSTIC MAP

Сведения об авторе:**Хархардин Никита Сергеевич**

Аспирант кафедры «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» Донецкого института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, ДНР, Российская Федерация,

SPIN-код РИНЦ: 7054-6897

Телефон: +7 926 939-99-59

Эл. почта: xaensk.13@gmail.com

Author's information:**Kharkhardin Nikita Sergeevich**

Postgraduate Student of the Chair “Management of Foreign Economic Activity” of Donetsk Institute of Management – Branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education “Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration”, Donetsk, DPR, Russian Federation,

RSCI SPIN: 7054-6897

Phone: +7 926 939-99-59

Email: xaensk.13@gmail.com