

# МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Караман К. С.<sup>1</sup>, Лапыгин Ю. Н.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Владимирский филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (600017, Россия, Владимир, ул. Горького, 59а)

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Караман К. С., Лапыгин Ю. Н. Матричный подход к построению стратегии экономической безопасности муниципального образования // Муниципалитет: экономика и управление. 2023. № 1. С. 23–32. EDN HYFMOG.

## АННОТАЦИЯ:

Содержание стратегий развития современных российских муниципальных образований не всегда опирается на результаты анализа факторов внешней и внутренней среды, в том числе и в отношении вопросов экономической безопасности.

Корректное определение факторов, влияющих на обеспечение экономической безопасности на уровне муниципальных образований, не только позволяет наполнить содержанием стратегии адекватными проектами и программами, но и обеспечивает целевую ориентацию политики экономической безопасности как самостоятельной функциональной стратегии в структуре самой стратегии развития муниципального образования.

В числе методов, обеспечивающих решение поставленной задачи, необходимо выделить факторный анализ, методы парных сравнений и ранжирования, методы номинальных групп и экспертных опросов, принципов благоприятного влияния на окружающую среду и общество, методов построения морфологических матриц и контент-анализа, а также методов построения дерева целей и формулирования стратегии на базе ключевых слов главных целей.

Информационную базу исследования составили стратегии развития всех муниципальных образований Владимирской области на уровне городов и районов, а также публикации в научных журналах в предметной области исследования.

В результате исследования разработан алгоритм модифицированного анализа факторов, влияющих на экономическую безопасность муниципальных образований. Такой алгоритм включает анализ действующих стратегий муниципальных образований и отличается построением совокупности морфологических матриц с последующим опросом стейкхолдеров, а также построением матрицы, определяющей направленность стратегии экономической безопасности муниципальных образований.

Применение сформированного алгоритма позволяет выявить наиболее значимые факторы обеспечения экономической безопасности и получить оригинальные решения для наполнения содержанием стратегии развития муниципальных образований в целом и политики экономической безопасности в частности.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** алгоритм, анализ, морфологическая матрица, муниципальное образование, стратегия, факторы, экономическая безопасность.

## *Проблема стратегического анализа в экономической безопасности*

Методика построения стратегии развития муниципальных образований формально базируется и на адаптации эталонных вариантов стратегий лидеров, и на стремлении сформировать уникальную философию развития [1, с. 94], и на

результатах SWOT-анализа [2, с. 83]. Однако практика применения процедур указанного анализа в части отражения аспектов экономической безопасности должным образом не исследована. А в практическом плане вопросы экономической безопасности не находят системного отражения в стратегиях муниципальных образований, хотя отдельные

аспекты безопасности в содержании результатах анализа, предшествующего разработке стратегии, присутствуют. Отмеченное положение определяет значимость поиска новых подходов к построению такой подсистемы стратегий развития муниципальных образований, как политика (стратегия) экономической безопасности.

Экономическая безопасность, как социально-экономическое явление, подробно рассмотрена нами ранее [3, с. 93–97] и в настоящем исследовании рассматривается как состояние защищенности экономических интересов личности и общества от вызовов и угроз, основанное на реализации стратегически значимых решений по минимизации рисков социального и экономического характера.

Можно согласиться с позицией исследователей о том, что обеспечение экономической безопасности на уровне муниципального образования создает условия для снижения уровня названной безопасности как в регионе, так и в стране в целом. Тем более, что на муниципальном уровне обеспечение экономической безопасности для населения страны с их точки зрения представляется наиболее эффективной [4; 5]. При этом отмечается, что диагностика позволяет определить векторы стратегического развития муниципальных образований. Но попытка определить инструменты диагностики сводится к выделению таких процессов, как модельный, методический и диагностический, а сам инструментарий остается за пределами исследования. Даже диагностический этап, который, очевидно, наполнен инструментарием рассмотрен в работах исследователей только с точки зрения необходимости выявления связей и самих компонентов диагностики текущего состояния муниципального образования при оценке параметров его экономической безопасности [6]. И только в качестве инструмента отслеживания изменений ситуации исследователями делается акцент на мониторинг по показателям [7].

В общих чертах методическое обеспечение процедур формирования стратегий развития муниципальных образований исследована и в части определения эталонных вариантов стратегического развития [8], и в отношении построения совокупности категорий философского толка (Видения, Миссии и стратегических целей) [9], а также путем идентификации действующей стратегии с последующей разработкой рекомендаций по их корректировке [10]. Но практика построения такой функциональной стратегии муниципального образования, как стратегия экономической безопасности, представлена только отдельными фрагментами [11] и попытками построения алгоритмических схем.

Представляется обоснованным построение стратегии экономической безопасности муниципального образования с опорой на результаты анализа текущей ситуации с учетом ориентиров, которые дает стратегия региона и методические рекомендации органов управления.

Однако попытка модифицировать SWOT-анализ сводится к поиску ответа на вопрос: с чего надо начинать анализ – с внешней или внутренней среды (хотя такой подход не носит принципиального характера)? Среди факторов авторами предлагается провести ранжирование еще до проведения самого анализа, что, по их мнению, позволит выйти на главные результаты анализа (хотя, на наш взгляд, ранжировать следует сами результаты анализа оценки воздействия всех факторов) [12]. Подобные «модификации» не меняют сути самого анализа. Кроме того, те формулировки проблем, сдерживающих обеспечение экономической безопасности, носят назывной характер [13], когда называется не сама первопричина проблем, а ее следствие, что звучит как жалоба. При этом формулировки факторов не раскрывают их сути и воздействия на муниципальное образование в части экономической безопасности.

Отдельные толкования классического SWOT-анализа создают путаницу, когда благоприятные факторы внешней среды называют возможностями, в том числе речь ведут и о внутренних возможностях [14]. При этом в качестве примеров приводятся все те же назывные формулировки проблем и формулировки факторов, не раскрывающих суть ситуации, а выделяющие только симптомы, лежащие на поверхности.

Безусловно, обеспечение экономической безопасности связано с адаптацией к внешней среде и снижением рисков от возникающих угроз. И в основе мониторинга экономической безопасности могут лежать решения, полученные по результатам выполнения SWOT-анализа. Но предлагается строить «корреляционные матрицы», которые представляют собой цифровые отражения экспертных оценок, сочетания характеристик внешней и внутренней среды, что, на наш взгляд, непродуктивно, поскольку не позволяет получить конкретных решений по обеспечению экономической безопасности, основанных на результатах анализа факторов внешней и внутренней среды [15].

В качестве достоинств SWOT-анализа отмечается то, что он позволяет выявить наиболее значимые характеристики внешней и внутренней среды, определяющие решения по обеспечению экономической безопасности муниципального образования. Хотя и при всей своей универсальности метод дает только описание ситуации в статике. Кроме того, результаты анализа не содержат количественных оценок, субъективны и зависят не только от квалификации экспертов, но и от квалификации модератора процесса, а процедуры анализа требуют значительных ресурсов (информационных, людских, финансовых, временных) [16].

Тем не менее результаты SWOT-анализа в основном отражаются в содержании стратегий развития муниципальных образований, в том числе и тогда, когда авторы предпринимают попытки разработать авторские универсальные рекоменда-

ции для построения стратегии муниципального образования [17].

В то же время отмечается, что вероятность разработки успешной стратегии, сделанной по шаблону, мала, хотя и соблазн замены поиска оригинальных решений на какой-либо эталонный вариант в муниципальной практике присутствует [18].

Как правило, исследователями ведется поиск места в разработке стратегии аналитических методов и определения последовательности процедур, обеспечивающих этапность формирования стратегически значимых решений [19]. В то же время попытки классифицировать методы анализа и построения на этой основе совокупности этапов разработки и реализации стратегии носят неубедительный характер в силу отсутствия системности [20]. При этом отмечается, что сам процесс анализа связан с сочетанием большого количества факторов, что затрудняет выработку универсальных процедур [21]. Тем более, когда речь идет о такой недостаточно разработанной предметной области, как экономическая безопасность муниципальных образований, отпугивающей исследователей обилием мало исследованных факторов [22]. Несмотря на это предлагаются методы балльной оценки и корреляционно-регрессионного анализа, позволяющие справиться с обилием указанных факторов, влияющих на уровень экономической безопасности [23].

Выход из ситуации исследователи находят и в применении экспертных оценок заинтересованных групп населения муниципальных образований, а также в ограниченном рассмотрении факторов в силу имеющихся полномочий муниципальных образований [18]. С другой стороны, имеющиеся рекомендации по выполнению SWOT-анализа подвергаются критике в части их универсальности, и формулируется задача по выработке общих принципов по всей процедуре стратегического планирования, в том числе на основе показателей или рейтингования [24].

Представляют интерес методы отражения результатов SWOT-анализа в стратегии развития муниципальных образований как в части выполнения самого анализа, так и в отношении алгоритмов перехода от результатов анализа к содержанию самой стратегии.

### **Исследования в предметной области**

В предметной области исследования подходы к определению основного содержания экономической безопасности рассматриваются как в отношении методологии [25], так и с позиций устойчивого развития социально-экономических систем в регионе [26]. Исследуется эколого-экономическая компонента [27] и общие подходы к разработке механизмов обеспечения экономической безопасности на уровне региона [28].

Стратегические аспекты экономической безопасности привлекают внимание исследователей не только в части общих вопросов управления в этой сфере [29], но и в отношении анализа исходной информации, содержащей оценки вызовов и угроз, определяющих отражение в стратегиях отдельных решений в отношении экономической безопасности [30].

Вопросы стратегического планирования в значительной степени решены в институциональном плане, однако интеграция аспектов экономической безопасности в структуру методов формирования стратегии регионов и тем более муниципальных образований требует дополнительных разработок [2]. В то же время известные подходы к построению стратегий регионального развития [31, с. 21] могут послужить базой для адаптации инструментов формирования стратегии применительно к специфике экономической безопасности на уровне муниципальных образований современных российских регионов.

Для определения вариантов решения поставленных задач выполнен анализ стратегий развития муниципальных образований Владимирской области в поиске ответа на вопрос: как связаны между собой результаты SWOT-анализа и содержание стратегий<sup>1</sup> в части отражения решений по обеспечению экономической безопасности? И результаты сопоставительного контент-анализа [32] разделов стратегий муниципальных образований в части SWOT-анализа и содержания стратегий соответствующих муниципальных образований свидетельствует о следующем.

Результаты анализа содержания стратегий отмеченных выше муниципальных образований свидетельствует о том, что содержащиеся в них решения экономической безопасности в явном виде не отражены в результатах SWOT-анализа, поэтому возникает вопрос: почему решения не связаны с результатами анализа? Решения подобного рода лежат в плоскости таких аспектов безопасности, как «безопасность труда», «военная безопасность», «пожарная безопасность», «безопасность жизнедеятельности». Но часть из указанных аспектов<sup>2</sup> не относится к вопросам местного значения, а другая часть (пожарная безопасность и безопасность жизнедеятельности) входит в круг полномочий муниципальных образований, но в результатах SWOT-анализа никак не отражена (см. табл. 1).

В качестве замечаний следует отметить и то, что те аспекты экономической безопасности, которые не относятся к вопросам местного значения, но включены в содержание стратегий муниципальных образований, косвенно свидетельствуют о том, что содержание стратегий муниципальных образований определено не системно.

<sup>1</sup> Караман К. С., Лапыгин Ю. Н., Талов Р. К. Экономическая безопасность в стратегии региона // Ученые записки: Научно-практический журнал. 2023. № 1. С. 42-46.

<sup>2</sup> Например, военная безопасность и безопасность труда.

Таблица 1 — Частота упоминаний элементов безопасности в стратегиях муниципальных образований Владимирской области

Наименование безопасности	Упомят. в страт. МО, раз	Пункт ст. 14 ФЗ
Промышленная	1	—
Безопасность труда	1	—
Военная	2	—
Водоснабжения и водоотведения	2	4
Проживания	3	6; 7
Информационная	5	—
Безопасность на водах	8	26
Дорожно-транспортная	12	5
Пожарная	12	9
Общественная	12	33
Безопасная среда	11	7
Экологическая	8	18; 19
Жизнедеятельности	7	24
Энергетическая	3	—
Техногенная	2	23
Экономическая	2	—
Национальная	2	—
Продовольственная	1	—
Предпринимательства	1	28

Прим.: В последней графе указана статья Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Можно предположить, что такое состояние обусловлено тем, что отсутствует методика определения содержания стратегии муниципального образования в части обеспечения экономической безопасности.

С другой стороны, отсутствие методики проведения SWOT-анализа также отражается на его результатах. Так, наблюдается большой разброс в аспектах анализа факторов внешней и внутренней среды, представленных в стратегиях муниципальных образований. Например, SWOT-анализ города Коврова содержит формулировки проблем и угроз по 11 аспектам экономической безопасности, в то же время как такой же анализ в стратегии развития Петушинского района – только по одному из них<sup>3</sup>.

Отчасти такое положение оправдано тем, что проблемы по части экономической безопасности, выявленные в Петушинском районе, не вошли в число значимых и поэтому не попали в матрицу стратегически значимых решений [33, с. 257]. Поэтому для разработки стратегии экономической безопасности муниципальных образований нужен целенаправленный SWOT-анализ факторов

<sup>3</sup> Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Ковров Владимирской области на период до 2035 года // Официальный сайт Совета народных депутатов Города Коврова. URL: [http://sovet.kovrov-gorod.ru/uploads/act\\_norm/1107.doc](http://sovet.kovrov-gorod.ru/uploads/act_norm/1107.doc) (дата обращения: 10.12.2022).

Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Петушинский район до 2030 г. // Официальный сайт органов местного самоуправления МО «Петушинский район». URL: <https://petushki.info/ekonomika/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.php> (дата обращения: 10.12.2022).

внешней и внутренней среды, относящихся к задачам Стратегии экономической безопасности страны<sup>4</sup>.

Кроме того, критике подлежит и само содержание стратегии того же города Коврова (лидера по числу выделенных аспектов экономической безопасности в результатах SWOT-анализа), поскольку в самой стратегии не учтены указанные аспекты — определены только стратегические направления и задачи, предполагаемые для реализации в стратегических проектах. При этом сами проекты также не определены. Среди направлений по безопасности скромно названо только «обеспечение экологической безопасности» с задачами по «минимизации» уровня загрязнения водоемов, воздуха, почвы и рекультивации свалок. Общественная безопасность названа, но даже в задачах не раскрыта, не говоря уже про конкретные решения в виде проектов и мероприятий. В результате проблемы и угрозы, выявленные в процессе SWOT-анализа, не находят своего разрешения в стратегии. Так, в разделе «Сроки и этапы реализации стратегии...» обозначены задачи первого и остальных этапов со ссылкой на результаты SWOT-анализа<sup>5</sup>, но сами результаты анализа не использованы в разработке решений.

### Построение алгоритма анализа факторов

Отчасти обозначенный разрыв между результатами SWOT-анализа и содержанием адекватных решений в стратегии связан с тем, что сам анализ выполняется зачастую только по результатам обработки вторичной информации [10, с. 26]. Анализ различных документов (справок, отчетов, статистики, нормативных документов и т.д.) позволяет получить оценку тенденций, но отсутствие первичной информации, полученной методами опроса стейкхолдеров [34] (анкетирования, интервьюирования, наблюдений), не позволяет сформировать комплексной картины, тем более в части перспектив развития муниципальных образований.

Таким образом, разработка алгоритма анализа факторов внешней и внутренней среды требует дополнительных исследований, связанных с адаптацией существующих методов анализа и отражением специфики экономической безопасности в этом процессе.

Успех алгоритма определяют как процедуры выявления факторов экономической безопасности, так и процедуры формирования опросных листов [35], размера и содержания выборки стейкхолдеров [36], методы обработки полученной

<sup>4</sup> Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921> (дата обращения: 12.12.2022).

<sup>5</sup> Задачи первого этапа направлены на разрешение назревших проблем и реализацию потенциала города в процессе использования возможностей, предоставляемых внешней средой, и преодоления неблагоприятных факторов внешней среды.

Таблица 2 — Матрица направленного анализа факторов внешней и внутренней среды (макет)

Факторы среды		Характеристики экономической безопасности муниципального образования (МО)			
		вызовы	угрозы	риски	
Внутренней среды	Менеджмент	Прогнозирование			
		Планирование			
		Организация			
		Координация			
		Учет			
		Контроль			
	Ресурсы	Человеческие			
		Информационные			
		Финансовые			
		Материальные			
Энергетические					
Внешней среды	Ближнее окружение	Поставщики			
		Потребители			
		Конкуренты			
		Рынок труда			
	Дальнее окружение	Политика			
		Экономика			
		Социум			
		Технологии			
		Экология			
		Институты			

**Вызовы** – факторы, способные привести к угрозам; **Угрозы** – явления, которые отрицательно влияют на муниципальные образования; **Риски** – ситуации, ведущие к неприятным последствиям.

информации и определения экспертным путем области наиболее значимых результатов.

Процедура определения факторов экономической безопасности, с которой и начинается процесс анализа ситуации в муниципальном образовании, традиционно связана с выделением факторов внешней и внутренней среды. Однако в нашем исследовании воспользуемся матрицей, макет которой приведен в таблице 2, чтобы выполнить модифицированный SWOT-анализ, отличительные признаки которого связаны с формулированием факторов, исходя из сочетаний традиционных факторов внешней и внутренней среды с характеристиками категорий экономической безопасности (вызовами, угрозами, рисками). Кроме того, сочетание строк и столбцов матрицы позволяет получить формулировки факторов, характеристик безопасности и неблагоприятных последствий, возникновение которых возможно в будущем.

Не следует пренебрегать и результатами исследования параметров SWOT-анализов, приведенных в действующих стратегиях муниципальных образований. Контент-анализ стратегий в этом отношении позволяет выделить часто повторяемые факторы и характеристики внешней и внутренней среды, влияющие на экономическую безопасность муниципального образования. Методом парных сравнений и агрегирования формулировок указанного анализа можно выйти на типо-

вые факторы, которые встроены в макеты опросных листов, что позволит получить оценки факторов стейкхолдерами.

Еще одним источником информации по выявлению и оценке факторов внешней и внутренней среды в части экономической безопасности может служить матрица, содержание которой соответствует модели стратегии, основанной на ESG-принципах [37].

Макет такой матрицы приведен в таблице 3 и свидетельствует о том, что решение задач экономической безопасности<sup>4</sup> может быть связано с факторами, сформулированными в результате сочетания указанных задач и ESG-принципов.

На следующем этапе анализа факторов экономической безопасности целесообразно выполнить построение макета опросных листов на базе типовых формулировок, полученных по результатам анализа действующих стратегий муниципальных образований, с закрытыми вопросами («да», «нет», «затрудняюсь ответить»), чтобы на основе экспертных оценок стейкхолдеров выделить ядро основных факторов, которые будут задавать направленность анализа для заполнения двух выше приведенных матриц. Далее следует предложить стейкхолдерам самостоятельно заполнить матрицы, приведенные в таблицах 2 и 3, сообщив им результаты опроса проведенного этапа.

Полученные результаты, обработанные методом парных сравнений и агрегированные в блоки, целесообразно ранжировать либо методом экспертных оценок стейкхолдеров на основе закрытых вопросов в опросных листах, либо методом номинальных групп [38, с. 75].

Итоговые результаты составят основу для построения морфологических традиционных матриц решений. Из полученных решений необходимо сформировать структуру стратегии, построив блоки решений (проекты и программы). Затем на базе блоков решений следует выстроить матрицы «Решения—Цели» [39, с. 137], а структурирование целей (построение дерева целей) позволит выделить цели первого уровня декомпозиции, ключевые слова которых и составят формулировку стратегии экономической безопасности муниципального образования.

Наряду с указанной формулировкой стратегии наполнение ее содержанием составит структура стратегически значимых проектов и программ, определенных при структурировании результатов построения матрицы решений. Уточнить направленность полученной стратегии в части экономической безопасности позволит матрица, представленная в таблице 4 и отражающая сочетание направлений стратегии безопасности, заданных Указом Президента РФ<sup>4</sup> и направлений стратегического развития, рекомендованных Минэкономразвития РФ<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации: Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132.

Таблица 3 — Матрица определения факторов с позиций ESG-принципов (макет)

Задачи экономической безопасности	ESG-принципы		
	эко-логия	со-циум	управление экономикой
Улучшение инвестиционного климата, повышение привлекательности российской юрисдикции для осуществления предпринимательской деятельности			
Совершенствование механизмов бюджетного планирования, осуществления контроля в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд, предотвращение картельных сговоров			
Использование механизмов проектной деятельности, в том числе при решении задач обеспечения экономической безопасности			
Совершенствование деятельности контрольно-надзорных органов, в том числе на основе широкого внедрения риск-ориентированного подхода и развития практики страхования ответственности субъектов экономической деятельности			
Борьба с нецелевым использованием и хищением государственных средств, коррупцией, теневой и криминальной экономикой			
Формирование производственных кластеров, развитие территорий, на которых установлен льготный режим осуществления промышленно-производственной и технико-внедренческой деятельности			
Создание условий, исключающих возможность сращивания интересов должностных лиц бизнес-структур и представителей государственных органов, профилактика и предупреждение формирования коррупционных схем их взаимодействия, в том числе с участием в этих схемах представителей бизнеса иностранных государств			
Повышение уровня безопасности и антитеррористической защищенности критически важных и потенциально опасных объектов			
Совершенствование системы общего и профессионального образования на основе современных научных и технологических достижений			
Снижение уровня бедности и имущественного неравенства населения			
Содействие эффективной занятости населения и мобильности трудовых ресурсов			
Совершенствование механизмов обеспечения экологической безопасности и сохранения благоприятной окружающей среды			

Таблица 4 — Частота упоминаний элементов безопасности в стратегиях муниципальных образований Владимирской области

Направления стратегического развития муниципального образования	Направления экономической безопасности			
	Развитие системы государственного управления, прогнозирования и стратегического планирования в сфере экономики	Обеспечение устойчивого роста реального сектора экономики	Обеспечение безопасности экономической деятельности	Развитие человеческого потенциала
Развитие человеческого капитала				
Развитие социальной сферы				
Развитие научно-инновационной сферы				
Рациональное природопользование				
Охрана окружающей среды				
Цифровая экономика, кибербезопасность				
Пространственное развитие МО				
Кадровое обеспечение экономики МО				

В итоге алгоритм анализа факторов при построении стратегии экономической безопасности муниципального образования в структуре всей процедуры построения стратегии выглядит так, как представлено на рисунке 1.

### Выводы

Инструментальное обеспечение аналитических процедур, предшествующих формированию стратегии, таким образом, включает не только способы обработки вторичной информации для построения трендов показателей, характеризующих экономическую безопасность муниципального образования, к которым следует отнести методы корреляционного и регрессионного анализов, дополненные графическими моделями в виде гистограмм и круговых диаграмм, но и способы сбо-

ра и обработки первичной информации. Важность первичной информации обусловлена, во-первых, потребностью выявления уникальных характеристик экономической безопасности конкретного муниципального образования, а во-вторых, содержит оценки экспертов в части влияния на ситуацию тех факторов, которые не учитываются статистикой и прочими отчетными документами.

Кроме того, модифицированный SWOT-анализ, основанный как на обобщении результатов анализа, выполненного в отношении действующих стратегий муниципальных образований региона, так и на результатах построения морфологических матриц на базе ESG-принципов и категорий экономической безопасности в сочетании с задачами самой безопасности направлений развития, позволяет составить комплексные опросные

листы, результаты заполнения которых стейкхолдерами обеспечивают получение информации, необходимой для построения морфологических матриц решений.

Такое наполнение опросных листов закрытыми (в части ответа) вопросами позволит корректно обработать полученные результаты, однако в самих опросных листах целесообразно предусмотреть место для формулирования респондентами открытых вопросов (например, что еще можно добавить) и ответов, что позволит получить выпавшие из опроса оценки аспектов экономической безопасности в муниципальном образовании.

Полученный алгоритм формирования опросных листов обеспечивает комплексное выявление и оценку основных аспектов экономической безопасности муниципального образования, что повышает качество дальнейшей обработки первичной информации и обеспечивает получение оригинальных решений в стратегии развития муниципального образования в целом и его политики экономической безопасности в частности. ■



Рис. 1. Алгоритм анализа факторов при построении стратегии экономической безопасности муниципального образования.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. М. : Инфра-М, 2017. 208 с.
- [2] Тулинова Д. В. Инструменты стратегического планирования в муниципальных образованиях : монография. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2018. 224 с. EDN YTYXSX.
- [3] Караман К. С. Экономическая безопасность как социально-экономическое явление // Стратегический менеджмент как инструментальная основа опережающего развития инфраструктуры в экономической политике России : материалы XX Научно-практической конференции по проблемам стратегического управления (Владимир, 18 ноября 2022 г.) / под ред. А. Е. Илларионова, А. И. Новикова. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2023. С. 93-97. EDN AZIMSH.
- [4] Левченко Т. А. Экономическая безопасность муниципального образования: оценка и использование результатов при управлении территорией // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 4. С. 62-71. EDN ALPMTJ.
- [5] Новикова Н. В., Иванцова В. К., Геймбихнер В. Р. Методология исследования экономической безопасности муниципального образования // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. 2022. № 11 (305). С. 40-46. EDN UZTQOG.
- [6] Соколинская Ю. М. Диагностическая оценка параметров экономической безопасности монопрофильных муниципальных образований (моногородов) // Инновационное развитие экономики. 2021. № 1 (61). С. 353-361. EDN MERUDW.
- [7] Сюпова М. С. Дифференциация социально-экономического развития муниципальных образований как угроза экономической безопасности региона // Власть и управление на Востоке России. 2021. № 1 (94). С. 70-79. EDN SJOCAD.
- [8] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- [9] Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М. : Альпина Паблишер, 2019. 512 с.
- [10] Комплексный анализ в стратегическом развитии региона : монография / под ред. Ю. Н. Лапыгина. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. 254 с.
- [11] Рожков Е. В. Экономическая безопасность муниципального образования на основе продовольственной безопасности // Вестник Прикамского социального института. 2022. № 3 (93). С. 32-41. EDN TDVKCB.
- [12] Старшинова Т. А., Роговская Н. И. SWOT-анализ: методика проведения // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 4 (52). С. 62-71. EDN NJZHND.
- [13] Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М. : Издательство «Дело», 2010. 432 с.
- [14] Вицелярова К. Н., Горовой А. А. SWOT-анализ муниципального образования Брюховецкий район и перспективы его социально-экономического развития // Вестник Академии знаний. 2021. № 6 (47). С. 71-74. EDN LCKGAQ.
- [15] Сафиуллин А. Р., Калядина Р. А. SWOT-анализ в мониторинге экономической безопасности корпорации (на примере ПАО «Газпром») // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 2. С. 152-159. EDN YXNEOS.
- [16] Ковалева Н. В. Методика проведения SWOT-анализа в организации // Экономика. Бизнес. Финансы. 2022. № 12. С. 23-27. EDN RYAWRG.
- [17] Антипин И. А. Об оценке содержания стратегии социально-экономического развития муниципального образования (на примере городского округа Краснотурьинск Свердловской области) // Муниципалитет: экономика и управление. 2020. № 2 (31). С. 40-52. EDN GPPFPB.
- [18] Мавлютова И. А. О необходимости методических рекомендаций по разработке стратегий муниципальных образований // Заметки ученого. 2020. № 13. С. 127-130. EDN QSOQKU.

- [19] **Крыжановская О. А.** Стратегический анализ: место и роль в разработке стратегии развития муниципального образования // *Известия Юго-Западного государственного университета*. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 2. С. 74-87. EDN MUTNVO.
- [20] **Зарубин В. И., Горбанев С. В.** Методический базис разработки стратегии муниципального образования // *Новые технологии*. 2021. Т. 17, № 3. С. 105-111. EDN QNUNAM.
- [21] **Болтунов С. А., Лапыгин Ю. Н.** Развитие регионов и муниципальных образований В поиске методов разработки стратегии развития региона // *Муниципальная академия*. 2021. № 2. С. 115-121. EDN EMLORE.
- [22] **Рожков Е. В.** Экономическая безопасность муниципального образования на основе продовольственной безопасности // *Вестник Прикамского социального института*. 2022. № 3 (93). С. 32-41. EDN TDVKCB.
- [23] **Александрова Н. Р., Нуретдинова Ю. В.** Определение факторов, влияющих на формирование уровня экономической безопасности муниципальных образований // *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*. 2021. Т. 23, № 1 (99). С. 135-140. EDN OAJWOX.
- [24] **Сюпова М. С.** Рейтинговая оценка экономической безопасности муниципальных образований региона // *Власть и управление на Востоке России*. 2021. № 4 (97). С. 72-81. EDN UNGUJD.
- [25] **SOLONINA, S. V., KONOVALOVA, M. E., LISOVA, E. V., SAVVATEEVA, O. V., & LAVRIKOVA, N. I.** (2022). Economic security of regional economic entities: A methodological approach to the security tools selection. In E. G. Popkova, A. A. Polukhin, & J. V. Ragulina (Eds.), *Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security* (pp. 407-423). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1\\_45](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1_45).
- [26] **KARANINA, E., ALEKSEEV, S., & LOGINOV, D.** (2019). Sustainable development and economic security of the region. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 403(1), Article 012152. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/403/1/012152>.
- [27] **RYABCHUK, P., SALAMATOV, A., GORDEEVA, D., GNATYSHINA, E., FEDOSEEV, A., KORNEEV, D., BORISENKO, Y., BAZAVLUTSKAIA, L., & YAKUPOV, V.** (2018). Eco-economic security of the region: Expanding the management system for assessing the state of development. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 634-643. <https://elibrary.ru/zjqrua>.
- [28] **FRAUMOVICH, D., KONOVALOVA, M., ROSHCHEKTAEVA, U., KARPUNINA, E., & AVAGYAN, G.** (2022). Designing mechanisms for ensuring the economic security of regions: countering the challenges of instability. In E. G. Popkova, A. A. Polukhin, & J. V. Ragulina (Eds.), *Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security, Lecture Notes in Networks and Systems* (pp. 569-581). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1\\_63](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1_63).
- [29] **Бауэр В. П., Беляев И. И., Булавин А. В., Ворожихин В. В., Воронин В. В., Гайнулин Д. Г., Побываев С. А., Селиванов А. И., Старовойтов В. Г., Трошин Д. В.** Экономическая безопасность России: методология, стратегическое управление, системотехника : монография / под ред С. Н. Сильвестрова. М. : Издательство «КноРус», 2018. 350 с. EDN XPSSJN.
- [30] **Филатова И. В.** Вызовы и угрозы экономической безопасности в рамках реализации стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 г. // *Вестник Московского университета МВД России*. 2017. № 6. С. 263-266. EDN XSVGHB.
- [31] **Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Тулинова Д. В.** Стратегические приоритеты развития региона : монография. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. 200 с. EDN FQDNZK.
- [32] **Везетиу Е. В., Вовк Е. В.** Контент-анализ как метод качественно-количественного анализа содержания документов // *МедиаВектор*. 2022. № 3. С. 9-12. EDN OPXOLN.
- [33] **Пригожин А. И.** Дезорганизация. Причины, виды, преодоление. М. : Альпина Паблишер, 2007. С. 408.
- [34] **Белых Ю. Э., Щербинин С. Н.** Исследование опросов стейкхолдеров для обеспечения качества образования в университете // *Education. Quality Assurance*. 2022. № 3 (28). С. 31-36. EDN MASFJY.
- [35] **Могильчак Е. Л.** Методика социологического исследования. Выборочный метод : учебное пособие для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 117 с.
- [36] **Рупосов В. Л.** Методы определения количества экспертов // *Вестник Иркутского государственного технического университета*. 2015. № 3 (98). С. 286-292. EDN TMYXVP.
- [37] **Игишев А. В., Бердникова Н. А.** ESG-принципы – ответственный подход ради устойчивого развития общества // *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2022. № 2 (69). С. 30-37. EDN WLKXOH.
- [38] **Панфилова А. П.** Инновационные педагогические технологии: Активное обучение : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М. : Издательский центр «Академия», 2009. 192 с.
- [39] **Лапыгин Д. Ю.** Разработка стратегии развития региона: система инструментов. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2014. 225 с.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Караман Кирилл Сергеевич** – Владимирский филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (600017, Россия, Владимир, ул. Горького, 59а); [kirillk89@gmail.com](mailto:kirillk89@gmail.com). AuthorID РИНЦ: 1182563, ORCID: 0000-0003-3704-8035.

**Лапыгин Юрий Николаевич** – доктор экономических наук, профессор; Владимирский филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (600017, Россия, Владимир, ул. Горького, 59а); [lapygin.y@gmail.com](mailto:lapygin.y@gmail.com). AuthorID РИНЦ: 178050, ORCID: 0000-0002-0173-0852, ResearcherID: O-1236-2017.



# MATRIX APPROACH TO BUILDING MUNICIPAL ECONOMIC SECURITY STRATEGY

Karaman K. S.<sup>1</sup>, Lapygin Yu. N.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vladimir branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky Sr., Vladimir, 600017, Russia)

## FOR CITATION:

Karaman K. S., & Lapygin Yu. N. (2023). Matrix approach to building municipal economic security strategy. *Municipality: Economics and Management*, (1), 23–32. <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2023-1-23-32>.

## ABSTRACT:

The content of the development strategies of modern Russian municipalities does not always draw on the results of the external and internal environment factors analysis, also in relation to economic security issues.

The correct definition of the factors influencing the provision of economic security at the level of municipalities not only allows filling the content of the strategy with adequate projects and programs, but also ensures the target orientation of the economic security policy as an independent functional strategy in the structure of the development strategy of the municipality itself.

Among the methods, providing solutions to the given problem, the following ones should be identified. They are factor analysis, methods of paired comparisons and ranking, methods of nominal groups and expert surveys, principles of favorable impact on the environment and society, methods for constructing morphological matrices and content analysis, as well as methods of a goal tree construction and a strategy formulation based on key words of the main goals.

The information base of the research was the development strategies of all municipalities of the Vladimir region at the level of cities and districts, as well as publications in scientific journals in the subject area of the study.

As the research result, an algorithm for a modified analysis of factors affecting the economic security of municipalities was developed. It includes an analysis of the current strategies of municipalities and differs in the construction of a set of morphological matrices with a subsequent survey of stakeholders, and of a matrix, that determines the direction of the economic security strategy of municipalities.

The application of the generated algorithm makes it possible to identify the most significant factors in ensuring economic security and obtain original solutions for filling the development strategy of municipalities, in general, and economic security policy, in particular, with content..

**KEYWORDS:** algorithm, analysis, morphological matrix, municipality, strategy, factors, economic security.

## REFERENCES

- [1] LAPYGIN, YU. N. (2017). *Strategic management*. Infra-M.
- [2] TULINOVA, D. V. (2018). *Strategic planning tools in municipalities*. Vladimir branch of RANEPА. <https://elibrary.ru/ytyxsx>.
- [3] KARAMAN, K. S. (2023). Economic security as a socio-economic phenomenon. In A. E. Illarionov, & A. I. Novikov (Eds.), *Strategic management as an instrumental basis for the advanced development of infrastructure in the economic policy of Russia* (pp. 93–97). Vladimir branch of RANEPА. <https://elibrary.ru/azimsh>.
- [4] LEVCHENKO, T. A. (2021). Economic security of municipality: evaluation and using results in territory administration. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (4), 62–71. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-4-62-71>.
- [5] NOVIKOVA, N. V., IVANTSOVA, V. K., & GEYMBIKHNER, V. R. (2022). Methodology for studying the economic security of a municipality. *Economic Bulletin of the Research Economic Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus*, (11), 40–46. <https://elibrary.ru/uztqog>.
- [6] SOKOLINSKAYA, YU. M. (2021). Diagnostic assessment of the parameters of economic security of single-industry municipalities (single-industry towns). *Innovative Development of the Economy*, (1), 353–361. [https://doi.org/10.51832/2223-7984\\_2021\\_1\\_353](https://doi.org/10.51832/2223-7984_2021_1_353).
- [7] SYUPOVA, M. S. (2021). Differentiation of socio-economic development of municipal entities as a threat to the economic security. *Power and Management in the East of Russia*, (1), 70–79. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2021-94-1-70-79>.
- [8] PORTER, M. (2005). *Competitive strategy: methodology for analyzing industries and competitors*. Alpina Business Books.
- [9] MINTSBERG, G., ALSTREND, B., & LEMPEL, DZH. (2019). *Strategic safari. A tour of the wilds of strategic management*. Alpina Publisher.
- [10] LAPYGIN, YU. N. (Ed.). (2020). *Comprehensive analysis in the strategic development of the region*. Vladimir branch of RANEPА.
- [11] ROZHKOV, E. V. (2022). Economic security of the municipality on the basis of food security. *Bulletin of the Kama Social Institute*, (3), 32–41. <https://elibrary.ru/tdvkcb>.
- [12] STARSHINOVA, T. A., & ROGOVSKAYA, N. I. (2020). SWOT analysis: the technique. *Bulletin Tver State University. Series: Economics and Management*, (4), 62–71. <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2020.4.062-071>.
- [13] PRIGOZHIN, A. I. (2010). *Goals and values. New ways to work with the future*. Delo Publishing House.

- [14] VITSELYAROVA, K.N., & GOROVY, A.A. (2021). SWOT analysis of municipal education Bryukhovetsky district and prospects of its socio-economic development. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, (6), 71–74. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-6-71-74>.
- [15] SAFIULLIN, A. R., & KALYADINA, R. A. (2020). SWOT analysis in economic security monitoring of a corporation (by the example of Gazprom). *Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*, (2), 152–159. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2020-13-2-152-159>.
- [16] KOVALEVA, N. V. (2022). Methodology for conducting a SWOT analysis in an organization. *Economy. Business. Finance*, (12), 23–27. <https://elibrary.ru/ryawrg>.
- [17] ANTIPIIN, I. A. (2020). On the assessment of the socio-economic development strategy content of a municipality (exemplified by the Krasnoturinsk municipal district of the Sverdlovsk region). *Municipality: Economics and Management*, (2), 40–52. <https://elibrary.ru/gdppfb>.
- [18] MAVLYUTOVA, I. A. (2020). On the need for methodological recommendations for the development of strategies for municipalities. *Scholar's Notes*, (13), 127–130. <https://elibrary.ru/qsoqku>.
- [19] KRYZHANOVSKAYA, O. A. (2022). Strategic analysis: place and role in the formation of a municipal development strategy. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 12(2), 74–87. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-2-74-87>.
- [20] ZARUBIN, V. I., & GORBANEV, S. V. (2021). Methodological basis for the development of municipal entity strategy. *new Technologies*, 17(3), 105–111. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2021-17-3-105-111>.
- [21] BOLTUNOV, S. A., & LAPYGIN, YU. N. (2021). Development of regions and municipalities in search of methods for developing a regional development strategy. *Municipal Academy*, (2), 115–121. [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2021\\_02\\_115](https://doi.org/10.52176/2304831X_2021_02_115).
- [22] ROZHKOV, E. V. (2022). Economic security of the municipality on the basis of food security. *Bulletin of the Kama Social Institute*, (3), 32–41. <https://elibrary.ru/tdvkc>.
- [23] ALEKSANDROVA, N. R., & NURETDINOVA, YU. V. (2021). Determination of factors affecting the formation of the economic security level of municipal formations. *Izvestiya of the Samara Research Center of the Russian Academy of Sciences*, 23(1), 135–140. <https://doi.org/10.37313/1990-5378-2021-23-1-135-140>.
- [24] SYUPOVA, M. S. (2021). Rating assessment of economic security of municipalities in the region. *Power and Management in the East of Russia*, (4), 72–81. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2021-97-4-72-81>.
- [25] SOLONINA, S. V., KONOVALOVA, M. E., LISOVA, E. V., SAVVATEEVA, O. V., & LAVRIKOVA, N. I. (2022). Economic security of regional economic entities: A methodological approach to the security tools selection. In E. G. Popkova, A. A. Polukhin, & J. V. Ragulina (Eds.), *Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security* (pp. 407–423). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1\\_45](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1_45).
- [26] KARANINA, E., ALEKSEEV, S., & LOGINOV, D. (2019). Sustainable development and economic security of the region. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 403(1), Article 012152. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/403/1/012152>.
- [27] RYABCHUK, P., SALAMATOV, A., GORDEEVA, D., GNATYSHINA, E., FEDOSEEV, A., KORNEEV, D., BORISENKO, Y., BAZAVLUTSKAIA, L., & YAKUPOV, V. (2018). Eco-economic security of the region: Expanding the management system for assessing the state of development. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 634–643. <https://elibrary.ru/zjqrva>.
- [28] FRAYMOVICH, D., KONOVALOVA, M., ROSHCHEKTAEVA, U., KARPUNINA, E., & AVAGYAN, G. (2022). Designing mechanisms for ensuring the economic security of regions: countering the challenges of instability. In E. G. Popkova, A. A. Polukhin, & J. V. Ragulina (Eds.), *Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security, Lecture Notes in Networks and Systems* (pp. 569–581). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1\\_63](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1_63).
- [29] BAUER, V. P., BELYAEV, I. I., BULAVIN, A. V., VOROZHNIKIN, V. V., VORONIN, V. V., GAYNULIN, D. G., POBYAEV, S. A., SELIVANOV, A. I., STAROVYOYTOV, V. G., & TROSHIN, D. V. (2018). *Economic security of Russia: methodology, strategic management, systems engineering*. KnoRus Publishing House. <https://elibrary.ru/xpssjn>.
- [30] FILATOVA, I. V. (2017). Challenges and threats to the economic security strategy the economic security of the Russian Federation until 2030. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, (6), 263–266. <https://elibrary.ru/xsvghb>.
- [31] LAPYGIN, YU. N., LAPYGIN, D. YU., & TULINOVA, D. V. (2020). *Strategic priorities for the development of the region*. Vladimir branch of RANEPa. <https://elibrary.ru/fqdnzk>.
- [32] VEZETIU, E. V., & VOVK, E. V. (2022). Content analysis as a method of qualitative and quantitative analysis of the content of documents. *MediaVector*, (3), 9–12. <https://elibrary.ru/opxoln>.
- [33] PRIGOZHIN, A. I. (2007). *Disorganization. Causes, types, overcoming*. Alpina Publisher.
- [34] BELYKH, YU. E., & SHCHERBININ, S. N. (2022). Research of stakeholder surveys in the quality assurance system at the university. *Education. Quality Assurance*, (3), 31–36. [https://doi.org/10.58319/26170493\\_2022\\_3\\_31](https://doi.org/10.58319/26170493_2022_3_31).
- [35] MOGILCHAK, E. L. (2022). *Methodology of sociological research. Sampling method*. Urayt Publishing House.
- [36] RUPOSOV, V. L. (2015). Methods to determine a number of experts. *Proceedings of Irkutsk State Technical University*, (3), 286–292. <https://elibrary.ru/tmyxvp>.
- [37] IGISHEV, A. V., & BERDNIKOVA, N. A. (2022). ESG principles – a responsible approach for the sustainable development of society. *Economy of the North-West: Problems and Development Prospects*, (2), 30–37. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-2-30-37>.
- [38] PANFILOVA, A. P. (2009). *Innovative pedagogical technologies: Active learning*. Publishing Center “Academy”.
- [39] LAPYGIN, D. YU. (2014). *Development of a regional development strategy: A system of tools*. Vladimir branch of RANEPa.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Kirill S. Karaman** – Vladimir branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky Sr., Vladimir, 600017, Russia); [kirillk89@gmail.com](mailto:kirillk89@gmail.com). RSCI AuthorID: 1182563, ORCID: 0000-0003-3704-8035.

**Yuriy N. Lapygin** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Vladimir branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59a, Gorky Sr., Vladimir, 600017, Russia); [lapygin.y@gmail.com](mailto:lapygin.y@gmail.com). RSCI AuthorID: 178050, ORCID: 0000-0002-0173-0852, ResearcherID: O-1236-2017.