Триада устойчивого развития и стоимостно-ориентированное управление как основные инструменты антикризисного управления экономикой промышленных предприятий

The Triad of Sustainable Development and Value-Based Management As the Main Tools for Crisis Management of the Economy of Industrial Enterprises

УДК 338.2

DOI: 10.12737/1998-0701-2024-10-1-43-50

Е.Н. Ермолаева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика промышленности: учет, анализ, аудит», Московский авиационный институт

e-mail: 2107166@mail.ru

М.М. Старкова, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика промышленности: учет, анализ, аудит», Московский авиационный институт

e-mail: starkova_maria@mail.ru

О.В. Девяткин, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики промышленности, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

e-mail: devyatkin.ov@rea.ru

E.N. Ermolaeva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department «Industrial Economics: Accounting, Analysis, Audit», Moscow Aviation Institute

e-mail: 2107166@mail.ru

M.M. Starkova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Industrial Economics: Accounting, Analysis, Audit» Department, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education «Moscow Aviation Institute», Moscow

e-mail: informalla@yandex.ru

O.V. Devyatkin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Industrial Economic, Plekhanov Russian University of Economics

e-mail: devyatkin.ov@rea.ru

Аннотация. *Цель данной статьи состоит в исследовании вопросов устойчивого развития промышленных предприятий в условиях кризисного развития экономики и особенно в условиях использования экономических и финансовых санкций. В статье предложен инструментарий устойчивого развития в виде стоимостно-ориентированного управления промышленными предприятиями, базирующегося на триедином подходе устойчивого развития, включающем экономическую, экологическую и социальную эффективность. Отмечается, что в основу стоимостно-ориентированного управления положены усовершенствованная организационно-функциональная модель (структура) управления и система взаимосвязанных показателей-коэффициентов, а также критерий устойчивого развития. Сделан вывод о том, что стоимостно-ориентированное управление промышленным предприятием является главным критерием его успешной деятельности, а рыночная стоимость предприятия является интегральным показателем, результирующим всю деятельность предприятия.*

Ключевые слова: устойчивое развитие, стоимость, стоимостно-ориентированное управление, система показателей, критерий, стратегия, кризис, промышленное предприятие.

Abstract. *The purpose of this article is to study the issues of sustainable development of industrial enterprises in the context of crisis economic development and, especially, in the context of the use of economic and financial sanctions. This article proposes a development toolkit in the form of cost–oriented management of industrial enterprises based on a three-pronged approach to sustainable development, including economic, environmental and social efficiency. The article notes that the basis of cost-oriented management is based on an improved organizational and functional model (structure) of management and a system of interrelated indicators-coefficients with a criterion of sustainable development. It is concluded that the cost-oriented management of an industrial enterprise is the main criterion for its successful operation, and the market value of the enterprise is an integral indicator resulting from the entire activity of the enterprise.*

Keywords: sustainable development, cost, value-based management, indicator system, criterion, strategy, crisis, industrial enterprise.

Устойчивое развитие промышленных предприятий тесно связано с категорией «устойчивость», которая выступает как системное понятие и может быть присуща различным аспектам деятельности предприятий — экономическому, социальному, политическому, экологическому и т.д., отражающим содержание устойчивости [1; 12]. Отсюда устойчивость промышленных предприятий может быть экономической, стратегической, финансовой, корпоративной, социальной и т.д. и применима не только к зафиксированному состоянию развития предприятий, но и к его изменениям.

Существующие подвижки в развитии экономики — кризисы, санкции и другие негативные явления — требуют для устойчивого развития пересмотра подходов к целям и функциям деятельности промышленных предприятий. Концепция устойчивого развития является новым стратегическим управленческим подходом к развитию, а его методы и инструменты должны пересматриваться и обновляться. Это касается, прежде всего, стратегии развития промышленных предприятий и разработки документа «Стратегия устойчивого развития», содержание которого может включать в себя следующие составляющие:

- обобщающее резюме;
- характеристика промышленного предприятия;
- цели и задачи развития;
- миссия предприятия;
- внутренняя и внешняя среда предприятия;
- взаимосвязь общей стратегии устойчивого развития с другими стратегиями (такими как продуктовая стратегия, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия нововведений (инновационная), финансовая стратегия и др.);
- система показателей устойчивого развития и модель развития.

По мнению авторов статьи, к основным современным концепциям обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий следует отнести концепцию тройного критерия или триединую концепцию устойчивого развития, предполагающую комплексную оценку устойчивого развития промышленного предприятия в его экономическом, социальном и экологическом измерении.

Исходя из данного подхода следует, что оценку устойчивого развития промышленных предприятий предполагается осуществлять и проводить в плоскости триединого подхода к устойчивому развитию, т.е. на базе показателей экономической, социальной и экологической устойчивости, приводимых в Отчете в области устойчивого развития, который готовится с учетом требований международного «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» Глобальной инициативы по отчетности (GRI) [16].

На рис. 1 представлены взаимосвязи между тремя целевыми направлениями концепции триединого устойчивого развития в виде треугольника устойчивого развития [5].

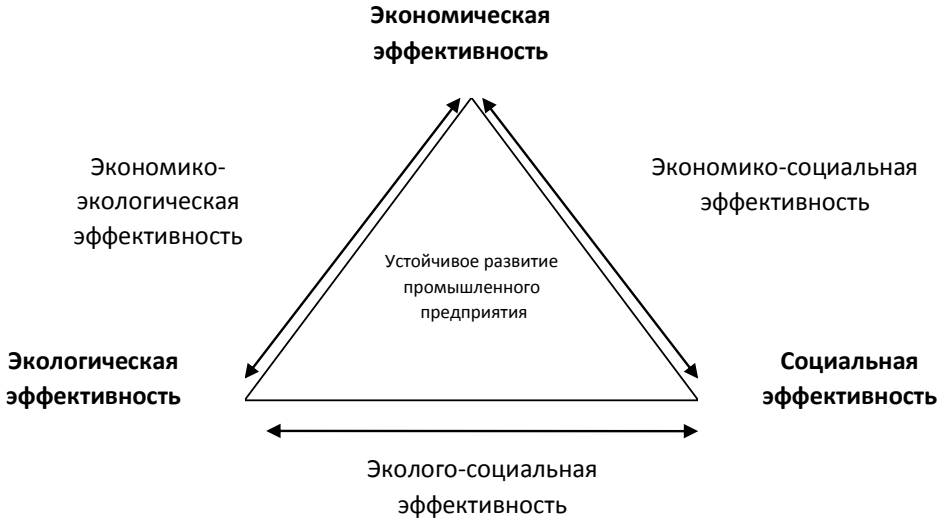

Рис. 1. Эффективность и результативность в триаде устойчивого развития промышленных предприятий [5; 7]

Сегодня можно утверждать, что концепция устойчивого развития при триедином подходе — это новая управленческая философия, в рамках которой любое управленческое решение принимается с учетом возможных экономического, экологического и социального эффектов [5; 7]. Достижение устойчивости развития при таком подходе предполагает соответствующие определенные решения и подходы, связанные с различными аспектами деятельности промышленных предприятий [5, с. 8], а именно:

1) стратегия развития предприятия должна основываться на объединении долгосрочных экономических, социальных аспектов и проблем защиты окружающей среды в единую общую бизнес-стратегию с учетом конкурентоспособности выпускаемой продукции и репутации (имиджа) предприятия;

2) финансовые планы развития предприятия должны разрабатываться с учетом требований акционеров о достижении более высоких финансовых результатов, обеспечении долгосрочного экономического роста, открытости в средствах информации, прозрачности и понятности финансовой отчетности;

3) политика отношений с клиентами должна быть нацелена на приоритет инвестиций в инновации и на поддержку связей с клиентами, которые сфокусированы на технологиях и системах, обеспечивающих в долгосрочной перспективе наиболее эффективное использование финансовых, природных и социальных ресурсов;

4) корпоративное управление должно быть направлено на поддержание высоких стандартов управления, ориентированных на заинтересованных и влиятельных лиц, внедрение кодексов корпоративного поведения и публикацию отчетов в прессе;

5) управление человеческими ресурсами должно осуществляться в условиях обеспечения роста творческого потенциала, привлечения работников к различным программами обучения и создания адекватных систем поощрения.

Представляется, что достижение указанных выше решений и подходов в целях реализации концепции устойчивого развития потребует внесения изменений в традиционную систему управления промышленными предприятиями и создания в долгосрочном периоде принципиально новой системы управления. В табл. 1 приведены различия между составляющими традиционного стратегического управления и управления, направленного на устойчивое развитие на базе триединого подхода.

Таблица 1

Составляющие традиционного управления промышленными предприятиями и управления, ориентированного на устойчивое развитие при триедином подходе

Традиционное управление	Управление, ориентированное на устойчивое развитие
Инновации и инвестиции	Инновации и инвестиции для обеспечения устойчивого развития
Управление брендом (имиджем)	Бренд (имидж) социального капитала
Человеческий капитал	Культура миссии
Корпоративное управление	Управление репутацией (имиджем) с учетом всех заинтересованных лиц
Управление риском	Управление рисками и возможностями
Взаимоотношения с инвесторами и акционерами	Управление эффективностью с учетом трех аспектов: социального, экологического и корпоративного управления

Источник: составлено авторами на основании [2; 5; 7; 8].

Рассмотрим более подробно составляющие управления промышленными предприятиями, ориентированного на устойчивое развитие, представленные в табл. 1.

Устойчивое развитие промышленных предприятий предполагает обязательное включение в стратегию развития решений, связанных с инвестициями и инновациями, направленными на устойчивое развитие. Их наличие будет свидетельствовать о зрелости промышленных предприятий с позиции выполнения определенных в миссии целей развития.

В отличие от управления просто имиджем, при управлении, направленном на триединое устойчивое развитие, промышленные предприятия уделяют больше внимания корпоративной социальной ответственности и соответственно имиджу социального капитала

и используют ее элементы при формулировании стратегии развития и определении миссии предприятия.

Обеспечение устойчивости развития предусматривает постоянное проведение мероприятий по поддержанию лояльности клиентов, персонала, акционеров и общества. Соответственно, при новом управлении предприятия переходят от управления просто человеческими ресурсами к разработке миссии, когда культура миссии предусматривает рост внимания к работникам и персоналу, выражаемый в росте их доходов (заработной платы и премий), и включение работников в число лиц, имеющих влияние на принятие важных решений по управлению предприятием. Компании-лидеры в достижении устойчивого развития отмечают, что такие меры приводят к росту рыночной стоимости акций, а значит, максимизируют общую доходность акционеров.

Изменение акцентов происходит и непосредственно в корпоративном управлении и предполагает переход от модели, ориентированной преимущественно на акционеров, к модели, ориентированной на широкий круг заинтересованных лиц. Это означает расширение связей и коммуникаций не только с акционерами, но и с инвесторами, государством, обществом и другими ключевыми заинтересованными и влиятельными лицами. Эксперты отмечают, что в условиях развитого рынка, когда имеет место значительная и насыщенная сеть конкурентов, выбор средств коммуникации предусматривает использование имиджа промышленного предприятия, т.е. тех социопсихологических характеристик и преимуществ, которые формируют положительное отношение потребителей и инвесторов к предприятию.

Важным при переходе к управлению, ориентированному на триаду устойчивого развития, является смещение акцентов с управления только рисками к управлению и рисками, и возможностями, что позволяет промышленным предприятиям быть более устойчивыми в условиях нестабильности и неопределенности, в том числе и в условиях кризиса и применения санкций.

В этой связи представляется целесообразным использование инновационного подхода к обеспечению устойчивого развития промышленных предприятий через формирование механизма управляемого кризиса. Основным компонентом этого механизма является методология стресс-тестирования промышленных предприятий, позволяющая выявлять скрытые, латентные причины вероятных кризисов и, разрешая внутренние противоречия в деятельности предприятия, переходить на уровень стабильного и устойчивого развития [6].

Внедрение на промышленных предприятиях концепции триединого устойчивого развития предполагает обязательную разработку организационно-функциональной модели (структуры) управления, включающей семь этапов, представленных на рис. 2.

На *первом этапе* определяются причины, которые вызвали необходимость перестройки организационной структуры управления промышленным предприятием, также он предусматривает их конкретизацию и характеристику структуры управления.

Выявление и установление конкретных причин является базой для реализации *второго этапа* разработки организационной структуры управления, а именно формирования целей и задач в рамках стратегии триединого устойчивого развития. Данный этап является исходной точкой начала процесса проектирования новой организационной структуры управления промышленным предприятием.

На *третьем этапе* разработки организационной структуры управления устойчивым развитием промышленного предприятия осуществляется анализ действующей системы управления; на его основе производится расчет необходимой численности персонала в соответствии с новой структурой.

На *четвертом этапе* разработки организационно-функциональной модели управления триединым устойчивым развитием констатируется взаимосвязь устойчивого развития промышленного предприятия и функций управления, для чего осуществляется разделение функций по организационным звеньям. С этой целью производится горизонтальная декомпозиция функциональных структур (организационных звеньев) во взаимосвязи с вертикальной управленческой иерархией.

На *пятом этапе* разработки организационно-функциональной модели управления триединым устойчивым развитием промышленных предприятий осуществляется разработка ба-

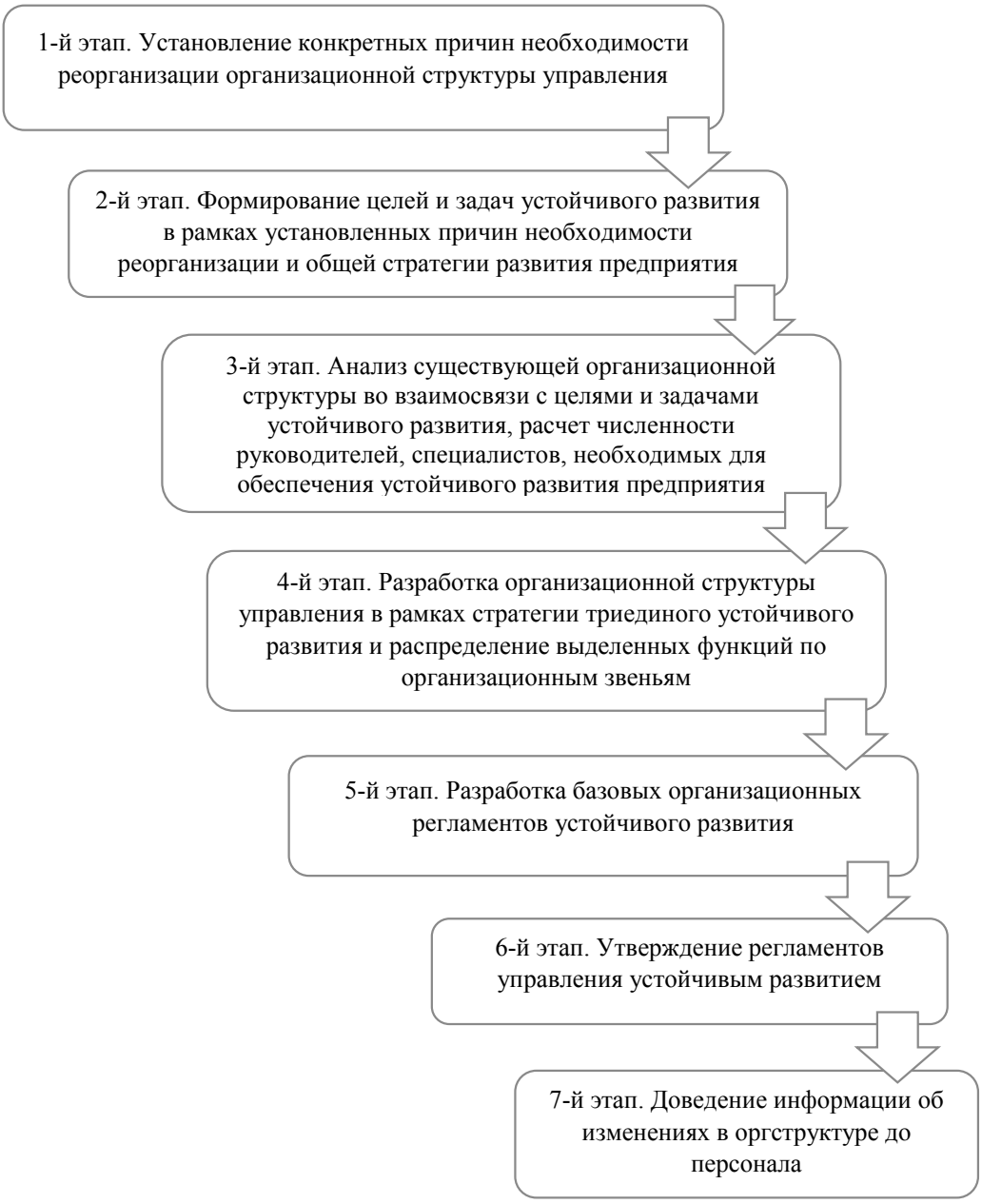

Рис. 2. Основные этапы разработки организационной структуры управления устойчивым развитием промышленного предприятия на базе триединого похода

зовых организационных регламентов устойчивого развития, содержащих систематизированное описание организационной структуры управления в рамках стратегии устойчивого развития предприятия и ее компонентов.

Разработка организационно-функциональной модели завершается *шестым этапом*, на котором происходит утверждение регламентов управления устойчивым развитием промышленного предприятия.

На *седьмом этапе* информация об изменениях в организационной структуре управления в рамках устойчивого развития доводится до персонала промышленного предприятия. Поскольку данное мероприятие относится к «организационным», то и реализацию его, как представляется, необходимо рассматривать в рамках построения организационно-функциональной модели управления устойчивым развитием предприятия.

Предложенная организационно-функциональная модель позволяет определить и достичь долговременного равновесия между основными компонентами устойчивого развития предприятия (экономической, социальной, экологической) и соответствующими звеньями организационной структуры и функциями управления. Это становится возможным за счет выделения в ней функциональной, организационной и управленческой составляющих.

Устойчивое развитие промышленных предприятий, особенно в кризисных и сложных экономических условиях, по мнению авторов, невозможно без стоимостно-ориентированного управления, т.е. оценки деятельности и развития предприятий на базе управления стоимостью и использования оценочных стоимостных показателей.

Стоимостно-ориентированное управление промышленными предприятиями является достаточно новой концепцией, которая возникла сравнительно недавно и успех которой в сложных финансово-экономических и кризисных условиях развития доказан мировой практикой. Устойчивое развитие, ориентированное на увеличение рыночной стоимости, дает возможность промышленным предприятиям усилить конкурентные позиции, стать более жизнеспособными, устойчивыми как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Как представляется авторам статьи, а также учитывая мнение отдельных ученых-экономистов [15, с. 285–288; 9; 10], для управления промышленными предприятиями на основе параметров устойчивости развития предприятия может быть использован механизм стоимостно-ориентированного управления, ориентированный на устойчивое развитие предприятий и включающий:

- разработку системы показателей устойчивого развития в условиях стоимостно-ориентированного управления, включающей критериальный показатель в виде прямой экономической стоимости (DEV), показатели-индикаторы, а также финансовые показатели — коэффициенты рентабельности, деловой активности, финансовой устойчивости, социальной и экологической устойчивости;
- разработку механизма стоимостно-ориентированного управления и устойчивого развития промышленных предприятия на основе взаимосвязи показателей-индикаторов финансово-экономической устойчивости, финансовых показателей — коэффициентов устойчивого развития и критериального показателя — показателя прямой экономической стоимости (DEV).

Соответственно, оценка устойчивого развития промышленных предприятий как экономической (финансовой), так и стратегической устойчивости должна представлять собой систему показателей, включающую:

- критериальный показатель;
- показатели-индикаторы;
- финансовые показатели-коэффициенты (табл. 2).

Поскольку предлагаемая система показателей включает как собственно показатели-индикаторы финансово-экономической устойчивости, так и финансовые показатели — коэффициенты, отражающие в целом состояние устойчивого развития (показатели в области управления персоналом, охраны труда, промышленной безопасности — так называемые показатели социальной устойчивости и показатели окружающей среды — экологической безопасности), то она называется системой показателей устойчивого развития (согласно триединому подходу к устойчивости Дж. Элкингтона [3; 13], включающему экономическую, социальную и экологическую устойчивость).

В качестве основного критерия оценки финансово-экономической устойчивости в системе показателей устойчивого развития промышленных предприятий предлагается использовать показатель прямой экономической стоимости (DEV), представляющий собой созданную и нераспределенную прямую экономическую стоимость и отражающий доходы предприятия, т.е. чистые продажи (общая сумма дохода, полученного предприятием от продаж после учета скидок, возвратов клиентов и других вычетов), доходы от финансовых инвестиций и продажи активов.

Для установления механизма взаимосвязи стоимостно-ориентированного управления и устойчивого развития промышленных предприятий рассчитываются финансовые показатели — коэффициенты устойчивого развития, представленные в табл. 2, а именно:

- показатели рентабельности;
- показатели деловой активности;
- показатели собственно финансово-экономической устойчивости;
- показатели социальной устойчивости;

Таблица 2

Система показателей устойчивого развития промышленных предприятий в условиях стоимостно-ориентированного управления

	Показатель	Название показателя
I.	*Критериальный показатель*	
	Критерии оценки финансово-экономической устойчивости	DEV — созданная и нераспределенная прямая экономическая стоимость
II.	*Показатели-индикаторы*	
	Показатели-индикаторы финансово-экономической устойчивости, %	ROI — рентабельность инвестиций. ROCE — рентабельность используемого капитала. WACC — средневзвешенная стоимость капитала
III.	*Финансовые показатели — коэффициенты устойчивого развития*	
1.	Показатели рентабельности, %	ROA (ROTA) — рентабельность активов. ROE — рентабельность собственного капитала. ROS — рентабельность продаж. Общая рентабельность. Рентабельность основной деятельности. Рентабельность производства
2.	Показатели деловой активности	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, %. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, %. Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дни. Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дни. Продолжительность оборота материальных запасов, дни
3.	Показатели собственно финансово-экономической устойчивости, %	Коэффициент автономии. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг). Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств. Коэффициент маневренности. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами. Коэффициент имущества производственного назначения. Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств. Коэффициент краткосрочной задолженности. Коэффициент кредиторской задолженности
4.	Показатели социальной устойчивости, %	Коэффициент текучести кадров. Коэффициент производственного травматизма. Коэффициент смертельного травматизма. Коэффициент профессиональных заболеваний. Коэффициент потерянных дней
5.	Показатели экологической устойчивости	Удельные выбросы вредных веществ, ущерб, наносимый окружающей природной среде, и другие специфические показатели

- показатели экологической устойчивости.

Далее исчисляются обобщающие показатели по всем пяти группам.

Обобщающий показатель по каждой группе определяется по формуле средней арифметической:

$$У_{об} = \sum У_i / n, \quad (1)$$

где $У_i$ — показатели, входящие в соответствующие группы системы показателей устойчивого развития; n — число показателей, входящих в каждую из пяти групп показателей.

Далее рассчитывается интегральный (агрегированный) показатель устойчивого развития, который определяется по формуле средней геометрической из произведения пяти групповых обобщающих показателей:

$$У_{инт} = 5\sqrt{У_{об1} \cdot У_{об2} \cdot У_{об3} \cdot У_{об4} \cdot У_{об5}}. \quad (2)$$

И наконец, определив данный показатель, на заключительном этапе устанавливается его связь с показателем прямой экономической стоимости (DEV) и его влияние на данный показатель и, следовательно, определяется механизм взаимосвязи стоимостно-ориентированного управления и устойчивого развития промышленных предприятий.

Эта зависимость между изменением интегрального показателя устойчивого развития ($У_{инт}$) и показателя прямой экономической стоимости (DEV) определяется при помощи расчета коэффициента эластичности ($К_{эл}$), показывающего, на сколько процентов меняется показатель прямой экономической стоимости (DEV) при изменении интегрального показателя устойчивости ($У_{инт}$) на 1%.

Таким образом, можно сделать вывод, что стоимостно-ориентированное управление и концепция триединого устойчивого развития промышленных предприятий (включающая экономическую, экологическую и социальную составляющие) связаны между собой через алгоритм расчета обобщающих показателей ($У_{об}$) и интегрального показателя устойчивого развития ($У_{инт}$), и эта зависимость отражается при помощи коэффициента эластичности ($К_{эл}$), показывающего величину изменения показателя прямой экономической стоимости (DEV) при изменении обобщающего (интегрального) показателя устойчивого развития ($У_{инт}$).

Отсюда следует, что стоимостно-ориентированное управление промышленными предприятиями является главным критерием их успешной деятельности в рамках стратегии устойчивого развития, а рыночная стоимость предприятия в виде прямой экономической стоимости (DEV) — интегральным показателем, «результирующим» всю деятельность промышленных предприятий.

Литература

1. *Акимова Т.А., Мосейкин Ю.Н.* Экономика устойчивого развития. — М.: Экономика, 2009. — 430 с.
2. *Бакунов А.А., Сергеева А.В.* Концептуальные основы управления экономической устойчивостью торгового предприятия: монография / Донецкий нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. — Донецк: Дон- НУЭТ, 2010. — 230 с.
3. *Брейли Р., Майерс С., Аллен Ф.* Принципы корпоративных финансов. — М.: Диалектика (Вильямс), 2022. — 736 с.
4. *Старкова М.М., Клоницкая А.Ю.* Эффективная организация внутреннего контроля на промышленном предприятии — залог финансовой устойчивости и стабильности предприятия (научная статья) / Современная наука. Актуальные проблемы теории и практики. — № 4. — 2020 (апрель). — С. 110–114.
5. *Волков Д.Л.* Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты: монография. — СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. — 320 с.
6. *Девяткин О.В.* Стресс-тестирование в системе аутогенного кризиса // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. — 2019. — Т. 8. — № 4. — С. 73–83. — doi 10.12737/2306-627X-2019-71-81. — EDN FEHDFU.
7. *Егерев И.А.* Стоимость бизнеса: Искусство управления: учеб. пособие. — М.: Дело, 2003. — 465 с.
8. *Иванова О.О.* Оценка экономической устойчивости полиграфической организации: автореф. дис. на соискание уч. ст. к.э.н. 08.00.05. — М., 2012.
9. *Ивашковская И.В.* Моделирование стоимости компании: Стратегическая ответственность совета директоров. — М.: Инфра-М, 2024. — 430 с.
10. *Ивашковская И.В.* Финансовые измерения корпоративных стратегий: Стейкхолдерский подход. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 320 с.
11. *Старкова М.М., Лошакова А.А., Суркова Е.В.* Оценка финансовой устойчивости корпораций: практический аспект (научная статья) // Аудитор. — 2018. — № 12 (285).
12. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: учебник. — Сумы: Университетская книга, 2007.
13. *Томпсон А. А.-мл., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. — 12-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2022. — 928 с.
14. *Ушвицкий Л.И., Васильева Н.К., Ушвицкий М.Л.* Социально-экономическая устойчивость региона: состояние и проблемы развития // Региональная экономика; теория и практика. — 2005. — № 8 (23). — С. 29–33.
15. *Шимоханская Т.В.* Управленческий инструментарий устойчивого развития предприятия // Вопросы экономики и права. — 2001. — № 3. — С. 285–288.
16. Руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (GRI) / https://www.globalreporting.org/standards