

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

*На правах рукописи*



**Городничая Екатерина Владимировна**

**СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Работа выполнена в ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ», г. Донецк.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Иванова Татьяна Леонидовна**

Официальные оппоненты: **Бражникова Лариса Николаевна**,  
доктор экономических наук, профессор,  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ»,  
заведующий отделом государственного регулирования и  
планирования экономики

**Курган Елена Геннадьевна**,  
кандидат экономических наук, доцент,  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ», доцент кафедры менеджмента и  
хозяйственного права

Ведущая организация: ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И  
ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-  
БАРАНОВСКОГО»

Защита состоится «10» февраля 2023 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 01.001.01 при ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» по адресу: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а, к. 205. Тел.: +7(856) 305-45-36, e-mail: d\_01.001.01@donampa.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» по адресу: 83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а, к. 406 (<http://donampa.ru/>).

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

И.о. ученого секретаря  
диссертационного совета Д 01.001.01,  
д-р гос. упр., профессор



Е.В. Пономаренко

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В условиях экстраординарной экономической ситуации, которую переживают промышленные предприятия Донецкой Народной Республики (далее – ДНР), одной из приоритетных задач, стоящей на повестке дня, является восстановление и обеспечение их стабильной работы как условий последующего перехода к модели устойчивого развития. Необходима выработка стратегических управленческих решений, направленных на максимальное раскрытие латентного экономического потенциала промышленных предприятий и его качественный рост. Вследствие этого практика нуждается в современных методах стратегического планирования и их имплементации в производство. Актуальность формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий обусловлена, с одной стороны, неопределимым значением концепции устойчивого развития для решения стратегических задач в условиях высоко турбулентной и непредсказуемой окружающей среды, а с другой – недостаточной изученностью данной проблемы и несовершенством научно-методического и прикладного инструментария стратегического планирования на отечественных предприятиях.

Ориентация на устойчивое развитие промышленных предприятий обрела особую актуальность в период зарождения ДНР и обусловленной этой трансформацией основ национальной экономики. Становление Республики сопровождается непрекращающимися военными действиями, политической и экономической блокадой в условиях проявлений глобального и территориального финансово-экономического кризиса, в результате чего наблюдаются снижение рентабельности предприятий, обесценение их активов, а в ряде случаев – частичное или полное банкротство промышленных предприятий. Предотвращение названных явлений требует обращения руководства к парадигме устойчивого развития, использование которой на практике способно обеспечить устойчивость функциональных зон деятельности предприятий, сформировать и реализовать стратегии, направленные на их качественный рост в текущей и долгосрочной перспективе. Устойчивое развитие первичных звеньев экономики, к которым относятся, в частности, кондитерские предприятия ДНР, явившиеся объектом исследования в диссертации, в контексте текущего момента в Республике представляет собой единство процессов восстановления, стабилизации и выхода на тренд устойчивого развития, которые могут быть осуществлены в рамках эффективной стратегии их производственно-хозяйственной деятельности.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросам устойчивого развития и стратегического планирования посвятили научные исследования такие зарубежные и отечественные ученые, как: И. Ансофф, Р. Каплан, Д. Медоуз, Д. Нортон, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Э. Фримен, Ф. Хедоури, К. Эндрюс, а также Е.А. Антонова, Н.И. Алексеева, А.А. Арошидзе, Л.П. Барышникова, Л.Н. Бражникова, Г.К. Губерная, В.И. Данилов-Данильян, Т.Л. Иванова, Ю.В. Карпович, Г.Б. Клейнер,

Е.П. Козлова, С.В. Кузнецов, Е.Г. Курган, Н.Н. Моисеев, Н.А. Оганезова, Р.В. Ободец, Л.Н. Сапрыкина, А.Д. Урсул, Р.А. Фатхудинов, Н.А. Хомяченкова, С.Ю. Чмель, Б.Г. Шелегеда, Н.В. Шестерикова, В.К. Ядыкин и многие другие. Научные достижения названных авторов являются теоретической базой для разработки научно-методических основ и аппарата формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий.

Изучение литературных источников и практического опыта функционирования промышленных предприятий ДНР свидетельствует о том, что вопросы, связанные с разработкой стратегии их устойчивого развития, находятся на пике востребованности. Существует объективная необходимость в разработке и применении современных научно-методических подходов к формированию стратегии устойчивого развития промышленных предприятий (далее – СУРПП), основанных на результатах комплексного стратегического анализа и оценки устойчивости их функциональных зон с помощью совокупности соответствующих показателей. Таким образом, недостаточная степень изученности проблемы разработки СУРПП наряду с ее неоспоримой значимостью для производства обусловили выбор темы диссертации, определили цель и задачи, а также основные направления научного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по формированию стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, которые предполагают формирование алгоритма определения локальных и интегральных показателей отдельных видов устойчивости предприятий и направлены на достижение стратегических целей, установленных в рамках метода построения сбалансированной системы показателей (далее – ССП) Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон.

Для достижения цели в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

изучить и уточнить понятийно-категориальный аппарат, необходимый для формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий;

провести комплексный стратегический анализ внешней и внутренней среды функционирования промышленных предприятий, подлежащих исследованию и оценке с позиций их устойчивого развития;

декомпозировать и исследовать внутреннюю среду предприятий кондитерской отрасли пищевой промышленности ДНР на совокупность функциональных зон и соответствующих им видов устойчивости, которые являются первостепенно важными для формирования и реализации стратегии их устойчивого развития;

предложить методику моделирования интегральных показателей устойчивого развития промышленных предприятий на базе аддитивных и мультипликативных локальных оценок отдельных видов устойчивости в рамках целостного алгоритма определения интегральных показателей устойчивого развития предприятий;

усовершенствовать научно-методические и прикладные основы формирования стратегического набора, в котором оценка отдельных стратегий осуществляется на многокритериальной основе;

усовершенствовать методику и практические рекомендации по формированию стратегии устойчивого развития и управлению ее реализацией в рамках метода сбалансированной системы показателей Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортона;

разработать научно-методический подход и практико-ориентированный механизм формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий и методические рекомендации по определению эффективности реализации стратегии.

**Объектом исследования** является процесс формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий.

**Предметом исследования** являются принципы, научно-методические подходы и инструменты формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами), в частности, п. 1.1. Промышленность, пп. 1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; пп. 1.1.5. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах; пп. 1.1.31. Антикризисное управление предприятиями и другими хозяйственными образованиями в промышленности.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в развитии теоретических положений и разработке практических рекомендаций по формированию стратегии устойчивого развития промышленных предприятий на основе методик выбора, комплексной интегральной оценки и анализа различных видов устойчивости, а также управления достижением целей стратегии с помощью метода сбалансированной системы показателей. К числу наиболее весомых результатов, определяющих научную новизну диссертации, относятся следующие:

*усовершенствованы:*

научно-методический инструментарий декомпозиции внутренней среды предприятий пищевой промышленности ДНР на отдельные функциональные зоны и соответствующие им виды устойчивости, а также их исследования, в котором, в отличие от существующего, реализован междисциплинарный подход единства парадигмы устойчивого развития, стратегического планирования и управления, экономико-математического моделирования и компьютерного прогнозирования;

многокритериальный подход к оценке и формированию альтернативных стратегий устойчивого развития промышленных предприятий (стратегического набора), апробированный на примере ряда предприятий кондитерской отрасли пищевой промышленности ДНР, в котором предлагаются следующие критерии:

род и диапазон достигнутого уровня устойчивого развития, стадия жизненного цикла, кризисоустойчивость, предпочтительный сценарий развития;

методика и практические рекомендации по разработке стратегии устойчивого развития и управлению ее реализацией на основе использования метода сбалансированной системы показателей Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон, апробированные на примере ООО «ЛАКОНД» с помощью компьютерных программ BSC DESIGNER и BUSINESS STUDIO 5, в рамках которых возможно скоординировать работы и усилия по достижению поставленных предприятием стратегических целей и задач;

научно-методический подход, ядром которого являются методы и инструменты формирования стратегии и оценки ее эффективности, а также практико-ориентированный механизм последовательных этапов разработки стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, который включает формулирование исходных предпосылок, создание и согласование проекта стратегии, разработку стратегии, стратегического плана и программы реализации, их внедрение, контроль выполнения и корректировку;

*получили дальнейшее развитие:*

понятийно-категориальный аппарат методологических основ формирования и реализации стратегии устойчивого развития в части понятий «устойчивость», «экономическая устойчивость», «устойчивое развитие», «стратегия устойчивого развития»;

научно-методический подход к изучению состояния пищевой промышленности ДНР на основе комплексного стратегического анализа и синтеза взвешенной оценки влияния экзо- и эндогенных факторов на устойчивое развитие отрасли, который позволил построить «дерево проблем» и «дерево целей», необходимых для эффективного формирования стратегии;

методика моделирования локальных и интегральных оценок отдельных видов устойчивости промышленных предприятий, который, в отличие от существующего, представляет целостный алгоритм последовательных этапов оценивания достигнутого уровня устойчивого развития с помощью выбранных автором аддитивных и мультипликативных моделей, построенных на результатах экономико-статистического анализа фактических социальных, финансово-экономических и технико-технологических показателей деятельности предприятий.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость исследования заключается в том, что полученные в диссертации результаты являются развитием междисциплинарного подхода к формированию стратегии на основе парадигмы устойчивого развития промышленных предприятий и методов стратегического планирования и управления, реализованных в рамках сбалансированной системы показателей Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон. Предложенный автором подход к разработке СУРПП позволит: развить методологию выбора, изучения и оценки отдельных видов устойчивости, составляющих базис устойчивого развития предприятий; усовершенствовать научно-методические подходы к формированию стратегического набора устойчивого развития и стратегии

повышения его уровня на основе применения ряда качественных и количественных критериев их экспертной оценки.

Практическая значимость диссертации заключается в доведении теоретических положений, выводов и рекомендаций, изложенных в диссертации, до конкретных предложений и практических рекомендаций по формированию стратегии устойчивого развития промышленных предприятий. Рекомендации диссертации применены в практике планирования ООО «ЛАКОНД» (справка о внедрении от 17.05.2022 № б/н). Результаты исследования используются в учебном процессе ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» в ходе преподавания дисциплин «Экономическая стратегия предприятия», «Экономика конкурентоспособности фирмы», «Стратегическое планирование экономики фирмы» (справка от 27.05.2022 № 01-06/627).

Исследование выполнено в ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» в рамках научно-исследовательской темы «Механизмы формирования и развития социо-экономических систем на уровне государственных и корпоративных управленческих структур» (номер государственного учета НИОКТР от 25.04.2019 № 0119D000083).

**Методология и методы исследования.** В процессе исследования использовались такие подходы и методы научного познания, как: анализ и синтез, индукция и дедукция; системный, целевой, ресурсный, процессный, междисциплинарный; статического и динамического анализа; классификации, обобщения, сравнений; стратегического анализа и планирования; экспертных оценок; статистической обработки данных; графических иллюстраций; расчетов и прогноза в среде Microsoft Excel; программирования в компьютерных оболочках программ BSC DESIGNER и BUSINESS STUDIO 5. Для систематизации и обработки информации, построения диаграмм, таблиц и рисунков был использован пакет прикладных программ Microsoft Word, Microsoft Excel и Microsoft Visio.

Информационными ресурсами для проведения исследования явились нормативные правовые акты, отчеты и доклады министерств и ведомств Донецкой Народной Республики, Российской Федерации, международные стандарты, монографии, диссертации, авторефераты, материалы периодических изданий, электронные ресурсы, прочие открытые источники, результаты авторских исследований и выводов.

**Положения, выносимые на защиту:**

определения понятий «устойчивость», «экономическая устойчивость», «устойчивое развитие», «стратегия устойчивого развития», лежащих в основе методологии формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий;

результаты комплексного стратегического анализа внешней и внутренней среды пищевой промышленности Донецкой Народной Республики,

конвертированные в построение «деревя проблем» и «деревя целей» предприятий;

научно-методический инструментарий декомпозиции внутренней среды предприятий пищевой промышленности ДНР на отдельные функциональные зоны и соответствующие им виды устойчивости, позволяющий определить интегральный уровень их устойчивого развития;

методика моделирования аддитивных и мультипликативных методов расчета локальных и интегральных показателей оценки устойчивого развития промышленных предприятий;

междисциплинарный подход к исследованию видов устойчивости промышленных предприятий в контексте симбиоза инструментария стратегического планирования, парадигмы устойчивого развития, экономико-математического моделирования и методов разработки ССП;

способы формирования стратегического набора и выбора на его основе СУРПП по совокупности предложенных автором качественных и количественных критериев их оценки с использованием экспертного метода;

теоретико-прикладные основы формирования СУРПП и оценки ее эффективности в рамках разработанных научно-методического подхода и практико-ориентированного механизма формирования и реализации стратегии.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Широкий охват теоретической и эмпирической базы исследования, необходимой для разработки стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, подтверждает достоверность полученных автором результатов. Основные научные положения, выводы и результаты исследования обсуждались и были опубликованы в материалах научных и научно-практических конференций различного уровня, в частности: VII-IX международных научно-практических Интернет-конференций «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2018-2020 гг.); II-VI международных научно-практических конференций «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2018-2022 гг.); XVIII международной научной конференции «Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество» (г. Москва, 2018 г.); научно-практической конференции «Инженерная экономика и управление в современных условиях» (г. Донецк, 2019 г.); V-VII международных научно-практических конференциях «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами» (г. Донецк, 2019-2021 гг.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 19 научных работ, в том числе: 1 коллективная монография, 5 статей в рецензируемых научных изданиях, 13 работ апробационного характера. Общий объем научных работ составляет 7,28 п.л., из них 5,68 п.л. принадлежит лично автору.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, содержащего 202 наименования, и 7 приложений (объемом 20 страниц). Общий объем диссертации составляет 219 страниц.



## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В рамках диссертации получили дальнейшее развитие теоретические положения и научно-методические подходы, методы и инструменты формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий промышленных предприятий Донецкой Народной Республики и управления ее реализацией, рассчитана эффективность стратегии.

В первой главе «**Теоретические основы исследования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий**» произведен генезис понятийно-категориального аппарата парадигмы устойчивого развития предприятий; рассмотрены сущность, содержание и этапы разработки стратегий устойчивого развития промышленных предприятий; аккумулирован зарубежный и отечественный опыт стратегического планирования и управления.

В процессе исследования рассмотрены и проанализированы основные категории парадигмы устойчивого развития, такие как: «устойчивость», «устойчивое развитие» (в оригинале – *sustainable development*), их эволюция, ключевые характеристики. Актуализирован подход к «*sustainable development*» как модели самоподдерживаемого, непрерывного, сбалансированного развития, восходящий к его ноосферной сути, предложенной В.И. Вернадским. В работе обобщены взгляды зарубежных и отечественных ученых, в том числе стоявших у истоков появления концепции, на понятия «устойчивость» и «развитие» как основополагающих и инновационных. *Устойчивость* в диссертации определена как способность промышленного предприятия возвращаться к исходным параметрам состояния после прекращения действия на него возмущающих факторов, сохраняя при этом свои качественные характеристики. *Экономическая устойчивость* исследуется как доминантная в триединстве «социум – экономика – социология», провозглашенном Конференцией ООН в Йоханнесбурге (2002). Она создает базис и задает вектор развития двух других («социум» и «экология»), а их взаимосвязь и эффективная реализация рассматриваются как условия качественного роста промышленных предприятий в долгосрочном и краткосрочном периодах.

*Устойчивое развитие* (далее – УР) на уровне промышленного предприятия сформулировано как такое, которое обеспечивает его переход в качественно новое, более прогрессивное состояние при сохранении способности удерживать стабильность, устойчивость и сбалансированность в некоторых заданных пределах, позволяющих говорить о достижении тренда целевого развития социально-экономической системы. Устойчивое развитие промышленного предприятия понимается как динамическое изменение параметров системы; как «движение предприятия по стреле времени»; как функционирование, при котором предприятие способно сохранять свою целостность и независимость. Устойчивое развитие достижимо при осуществлении стратегического планирования и разработки СУРПП, встроенной в парадигму устойчивого развития, что, по сути, олицетворяет междисциплинарный подход их совместной реализации.

Обобщение дефиниций «стратегическое планирование», «стратегия» позволило идентифицировать понятие «*стратегия устойчивого развития*» как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей промышленного предприятия, объединяющий экономические, социальные и экологические цели в единый стратегически ориентированный план действий, развития и конкурентоспособного позиционирования на рынке. В настоящее время, несмотря на единовременные, нередко антагонистичные проявления глобализации и регионализма, для сохранения устойчивости цивилизации как целостной мета-, макро-, микроэкономической системы, альтернативы устойчивому развитию, а значит, и разработке его стратегии, нет. Этапы разработки СУРПП представлены на рисунке 1.

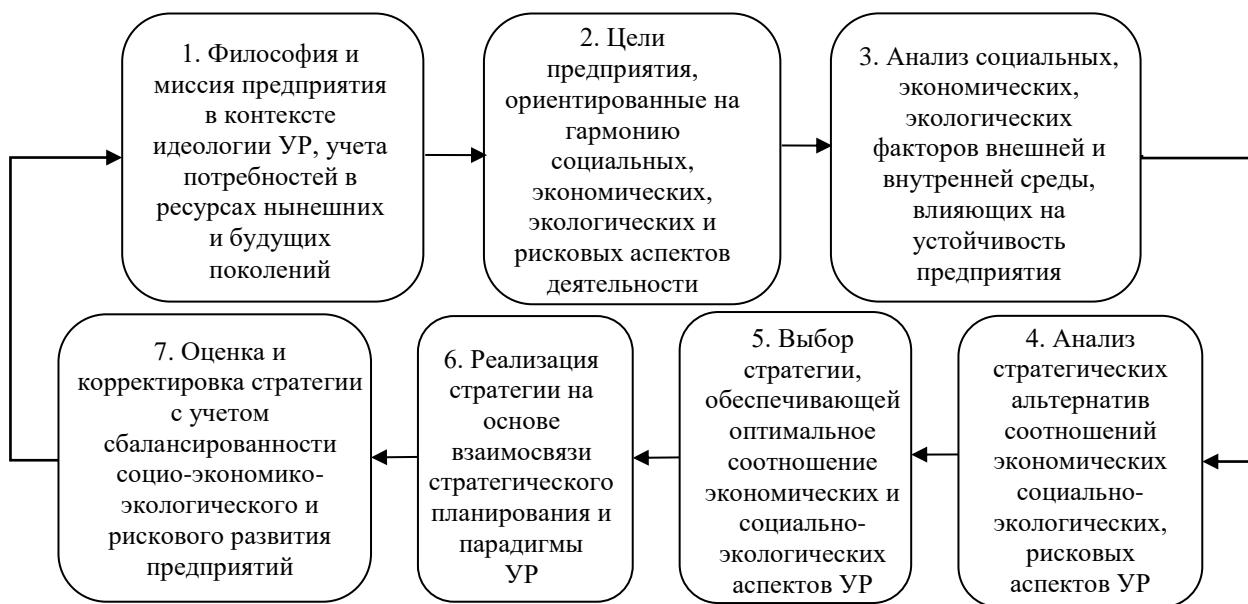


Рисунок 1 – Элементы и этапы разработки СУРПП как социо-экономико-экологической системы

Обобщение зарубежного и отечественного опыта применения стратегического планирования в США, Японии, Франции, Германии, Великобритании, Израиле, КНР, Гонконге, Сингапуре, Южной Корее и Тайване, последние четыре из которых получили название азиатских тигров, а также в Российской Федерации позволило прийти к заключению, что слепое копирование его теоретических и прикладных основ в практике деятельности промышленных предприятий ДНР без учета ее специфики нецелесообразно и требует адаптации хорошо зарекомендовавшего себя механизма стратегического планирования к современным особенностям и условиям их функционирования.

Во второй главе «**Моделирование устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики на основе методов стратегического планирования**» проведены стратегический анализ и оценка факторов макроэкономической среды пищевой промышленности;

диагностика микроэкономической и внутренней среды предприятий отрасли; исследование и комплексная оценка уровня устойчивого развития кондитерских предприятий пищевой промышленности ДНР.

Пищевая промышленность как структурная составляющая промышленности Республики в целом функционирует в условиях высоко турбулентной окружающей среды и масштабного военно-политического конфликта, что со всей остротой ставит проблему выбора и реализации стратегии устойчивого развития предприятий в широком научном контексте – с позиций единства этапов восстановления производства, обеспечения его стабилизации, устойчивости и последующего перехода к модели устойчивого развития.

Анализ состояния пищевой промышленности ДНР показал, что в течение 2014-2017 гг. произошло сокращение промышленного производства по отношению к довоенному периоду, в частности, к 2013 году. В 2014 году экономические показатели деятельности предприятий пищевой промышленности существенно снизились, возникли проблемы, связанные с поставкой сырья и отгрузкой произведенной продукции, разрушением производственной инфраструктуры, изменением логистических цепочек сбыта продуктов. На языке цифр ситуацию в отрасли можно описать следующим образом: если в 2013 году действовало 199 предприятий пищевой промышленности, то в 2014-м – 58 предприятий. Однако несмотря на отягощающие обстоятельства и имеющиеся явные риски, в отрасли с 2015 по 2021 гг. наблюдался медленный, но ощутимый подъем. Ситуация начала достаточно быстро выравниваться, и по состоянию на начало 2020 года количество субъектов хозяйственной деятельности, занятых в пищевой промышленности Республики, достигло 128, что составило 64% по отношению к уровню 2013 года (рисунок 2, А и Б).

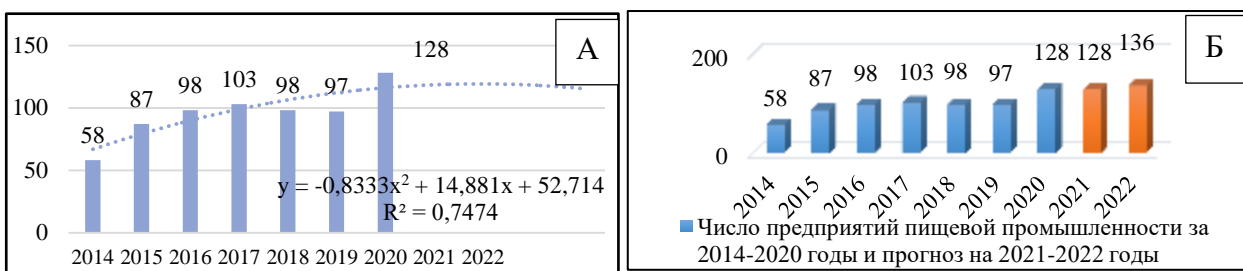


Рисунок 2 – Тренд изменения числа предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики в 2014-2022 годах (А) и прогноз их числа на 2021-2022 годы (Б)

Число предприятий пищевой промышленности, как следует из прогноза на 2021-2022 гг., будет увеличиваться. Это подтверждает коэффициент детерминации тренда полиномиальной зависимости второй степени  $R^2$ , равный 0,7474. Интеграция Республики в Российскую Федерацию создаст благоприятные предпосылки для роста экономики ДНР в целом.

Следует отметить также, что пищевая индустрия, в силу имманентно присущей ей способности к быстрой адаптации, является одним из основных триггеров выживания и развития рынка, что наглядно подтверждают данные, представленные на рисунке 3.

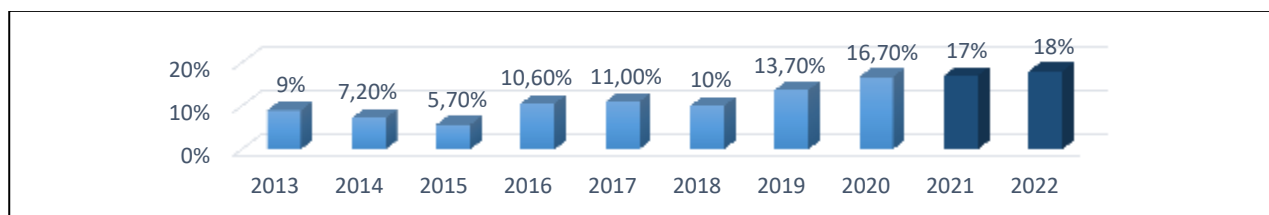


Рисунок 3 – Прироста объемов производства предприятий пищевой промышленности ДНР в 2013-2020 годах и прогноз на 2021-2022 годы (год к году)

По объему реализации продукции предприятия пищевой отрасли уже в марте 2016 года поднялись с пятого на третье место в промышленности ДНР, и с 2017 года продолжают его удерживать, уступая приоритет только металлургическому производству и электроэнергетике.

Углубленное сканирование состояния и диагностика окружающей среды отрасли были проведены с помощью PESTEL- и SWOT-анализа (рисунок 4).

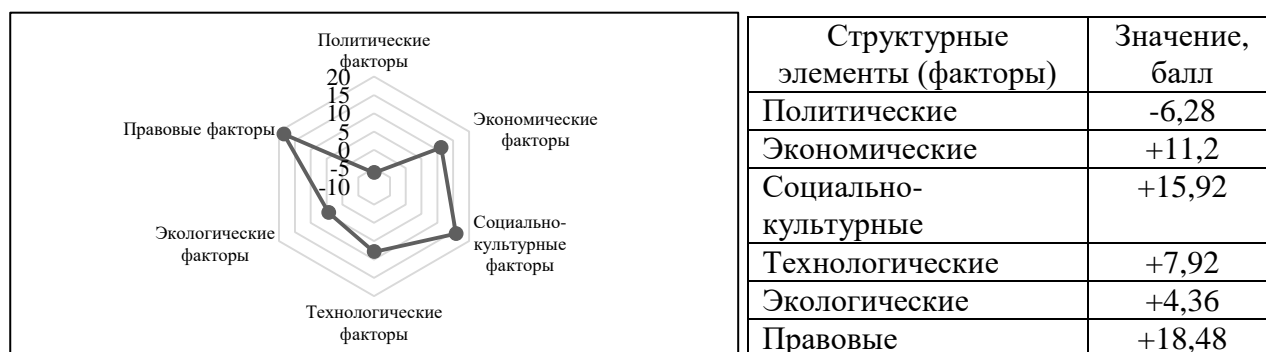


Рисунок 4 – Результативные взвешенные оценки и лепестковая диаграмма PESTEL-анализа пищевой промышленности Донецкой Народной Республики

Результаты проведенного PESTEL-анализа и взвешенные оценки его факторов наглядно проиллюстрировали, что наибольшее значение имеют правовые факторы (оценка: +18,48 баллов), находящиеся в центре внимания государственных регуляторов развития отрасли, а особую опасность представляют политические факторы (оценка: -6,28 баллов).

Результаты SWOT-анализа легли в основу построения «дерева проблем» и «дерева целей» пищевой отрасли ДНР (рисунок 5).

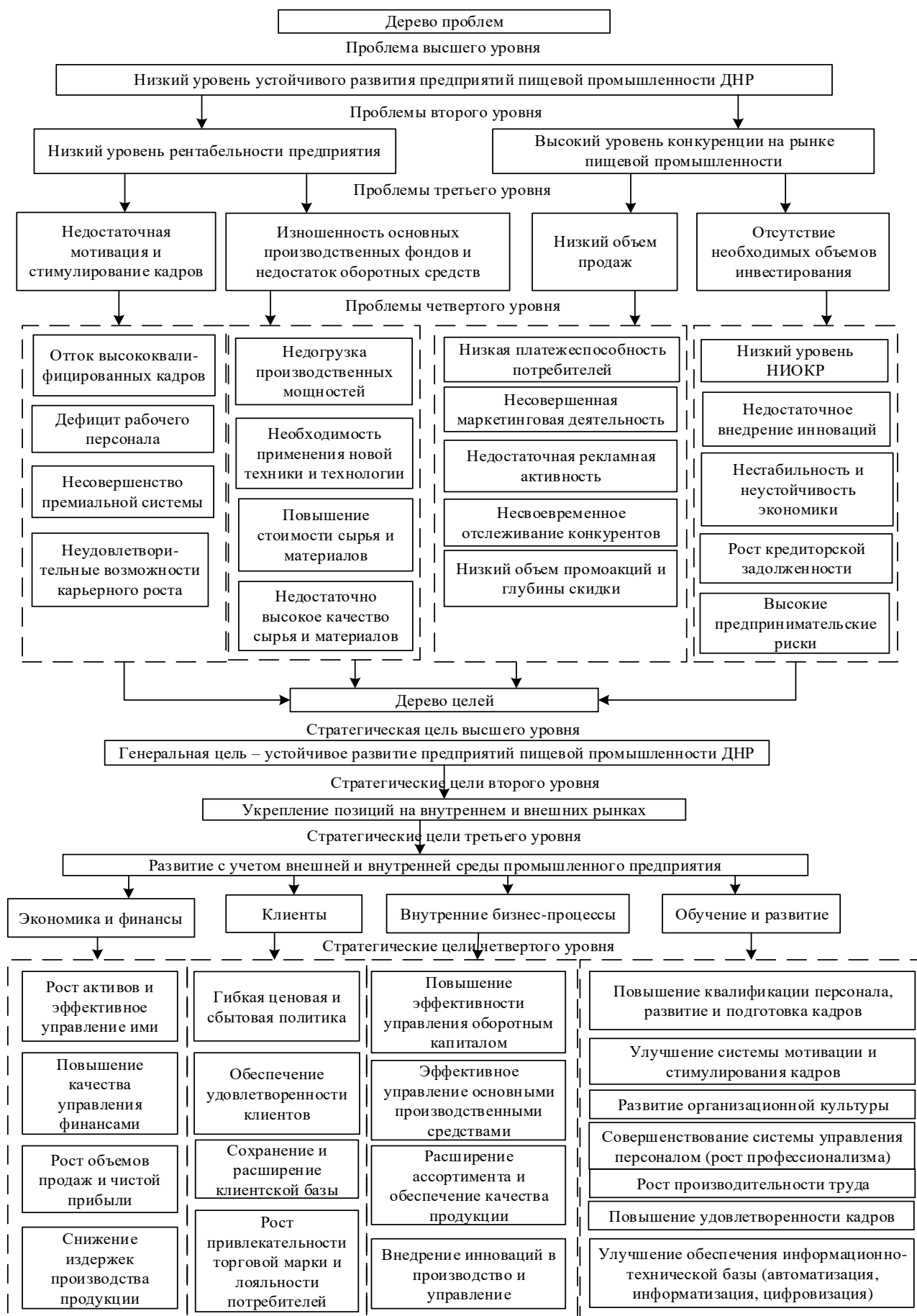


Рисунок 5 – «Дерево проблем» и «дерево целей» устойчивого развития предприятий пищевой отрасли Донецкой Народной Республики

На основе расчета количественных характеристик SWOT-анализа, полученных с помощью метода экспертных оценок, были установлены приоритеты развития пищевой отрасли ДНР, к которым прежде всего относятся: техническое перевооружение и модернизация предприятий; решение проблем выхода предприятий на внешние рынки; осуществление эффективного планирования и прогнозирования спроса на продукцию предприятий пищевой отрасли и ряд других. Стратегический SWOT-анализ позволил определить стратегии реализации альтернативных сценариев функционирования отрасли, детерминированных комбинациями возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами, и определить влияние релевантных факторов макро-, микро- и внутренней среды с учетом их веса и интенсивности воздействия на состояние отрасли. Стратегиями-векторами ее развития были выбраны эталонные стратегии: проникновения на рынок, развития продукта, развития рынка и стратегия диверсификации, для которых предложены конкретные мероприятия по достижению их целей. Разработка SWOT-матрицы, построение «дерева проблем» и «дерева целей» осуществлялись с привлечением фактических данных предприятий отрасли, что повысило достоверность и объективность проведенных исследований.

Методологически универсальная триада парадигмы устойчивости автором представлена в последовательности «социум – экономика – экология», в которой наивысший ранг (вес) среди прочих получила составляющая «социум», а наиболее влиятельной для предприятия определена составляющая «экономика». Произведена декомпозиция устойчивости предприятия на следующие виды: социальная, экономическая, экологическая и рисковая, пренебречь которой в условиях высоко неопределенной внешней среды недопустимо. Поскольку экономическая устойчивость признана фактором состояния и вектором направления развития остальных, в работе она рассматривается как синтетическая, включающая финансовую, производственно-технологическую, рыночную, инвестиционно-инновационную, организационно-управленческую. Предложен алгоритм комплексной оценки отдельных видов устойчивости на основе фактических финансово-экономических, социальных и технико-технологических показателей работы предприятий за 2013-2020 годы, явившихся базой для расчета интегральных показателей устойчивости, методически определяемых как их аддитивная свертка взвешенных локальных, а также для ранжирования вариантов устойчивости по степени их предпочтения и выбора среди них наилучшего (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка видов устойчивости ООО «ЛАКОНД»

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Социальная устойчивость	0,094	0,126	0,263	0,311	0,294	0,336	0,388	0,362
Экономическая устойчивость	0,361	0,391	0,412	0,516	0,532	0,575	0,607	0,647
Экологическая устойчивость	0,137	0,149	0,369	0,538	0,410	0,385	0,453	0,561
Рисковая устойчивость	0,484	0,490	0,500	0,480	0,470	0,460	0,455	0,450

Интегральные показатели всех видов устойчивости, в том числе рассчитанные как среднегеометрическая, были использованы для определения уровней устойчивого развития промышленных, в частности, кондитерских предприятий ДНР в целом. По результатам их расчета была разработана шкала градаций динамически изменяемых оценок, позволяющая адаптировать ее структурную детализацию под цели обеспечения устойчивого целевого развития конкретного предприятия и выполнять содержательную интерпретацию его поведения с разной глубиной конкретизации для уточнения действий обеспечивающего характера (таблица 2).

Таблица 2 – Градация шкалы оценок устойчивого развития предприятий

Вид устойчивого развития	Значения показателя	Вид устойчивого развития	Значения показателя
Максимальный уровень УР	$0,9 < K_{уст} \leq 1$	Средний уровень УР	$0,5 < K_{уст} \leq 0,6$
Очень высокий уровень УР	$0,8 < K_{уст} \leq 0,9$	Низкий уровень УР	$0,4 < K_{уст} \leq 0,5$
Высокий уровень УР	$0,7 < K_{уст} \leq 0,8$	Очень низкий уровень УР	$0,3 < K_{уст} \leq 0,4$
Достаточно высокий уровень УР	$0,6 < K_{уст} \leq 0,7$	Неустойчивое (кризисное) состояние	$K_{уст} \leq 0,3$

В таблице 3 приведена интегральная оценка видов устойчивости, которая проиллюстрирована на примере ООО «ЛАКОНД».

Рассчитанные интегральные коэффициенты устойчивого развития кондитерских предприятий ДНР за 2014-2021 годы обобщены в таблице 3.

Таблица 3 – Интегральные показатели устойчивого развития кондитерских предприятий ДНР

Предприятия	Значения интегрального показателя по годам: *2022 г. – прогноз								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
ООО «ЛАКОНД»	0,236	0,318	0,477	0,551	0,507	0,521	0,57	0,6	0,65
ДП «ТОР»	0,101	0,427	0,562	0,675	0,645	0,728	0,822	0,795	0,893
ТМ «Лучиано»	0,207	0,421	0,432	0,428	0,463	0,369	0,432	0,511	0,521
ТМ «Пчелка»	0,206	0,430	0,477	0,476	0,515	0,458	0,493	0,479	0,509
КП «Сладкий Край»	0,182	0,393	0,435	0,469	0,451	0,454	0,475	0,454	0,487

Графическая иллюстрация интегральных показателей за 2014-2021 годы и их прогноз на 2022 год представлены на рисунке 6.

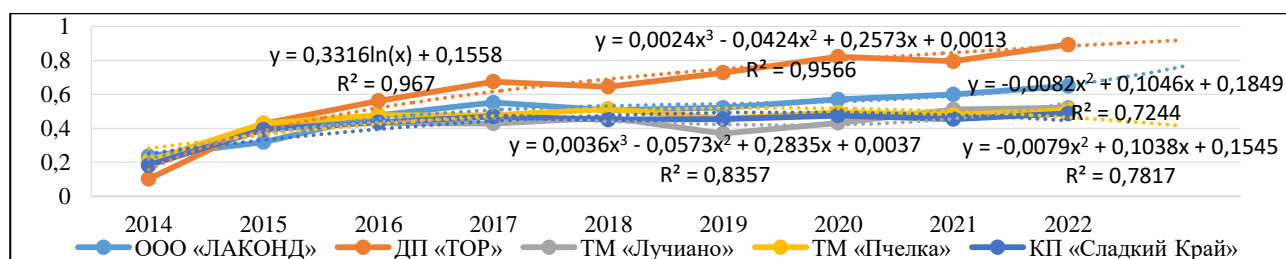


Рисунок 6 – Динамика изменения интегрального показателя устойчивого развития предприятий кондитерской отрасли ДНР за 2014-2021 годы с прогнозом на 2022 год

Изменение показателей отражает их положительную динамику, что подтверждают коэффициенты детерминации трендов изменения показателей  $R^2$ , находящиеся в диапазоне значений выше 0,7-0,9.

В третьей главе «Разработка научно-методического обеспечения стратегии устойчивого развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики» произведено формирование стратегического набора устойчивого развития предприятий кондитерской промышленности ДНР; применен метод построения сбалансированной системы показателей; сформирован механизм разработки стратегии устойчивого развития и определена ее эффективность.

На рисунке 7 в авторской интерпретации представлен «куб» стратегий, содержащий стратегический набор для ООО «ЛАКОНД» в составе трех векторов, с учетом пребывания предприятия в зоне «достаточно высокого уровня устойчивого развития» (с интегральным показателем на 2021 год  $K_{уст\ 2021} = 0,6$  и прогнозом на 2022 год -  $K_{уст\ 2022} = 0,65$ ). Стратегический набор, сформированный для ООО «ЛАКОНД» в таблице 4, отражен с помощью трех измерений «куба», расшифрованных в данной таблице.

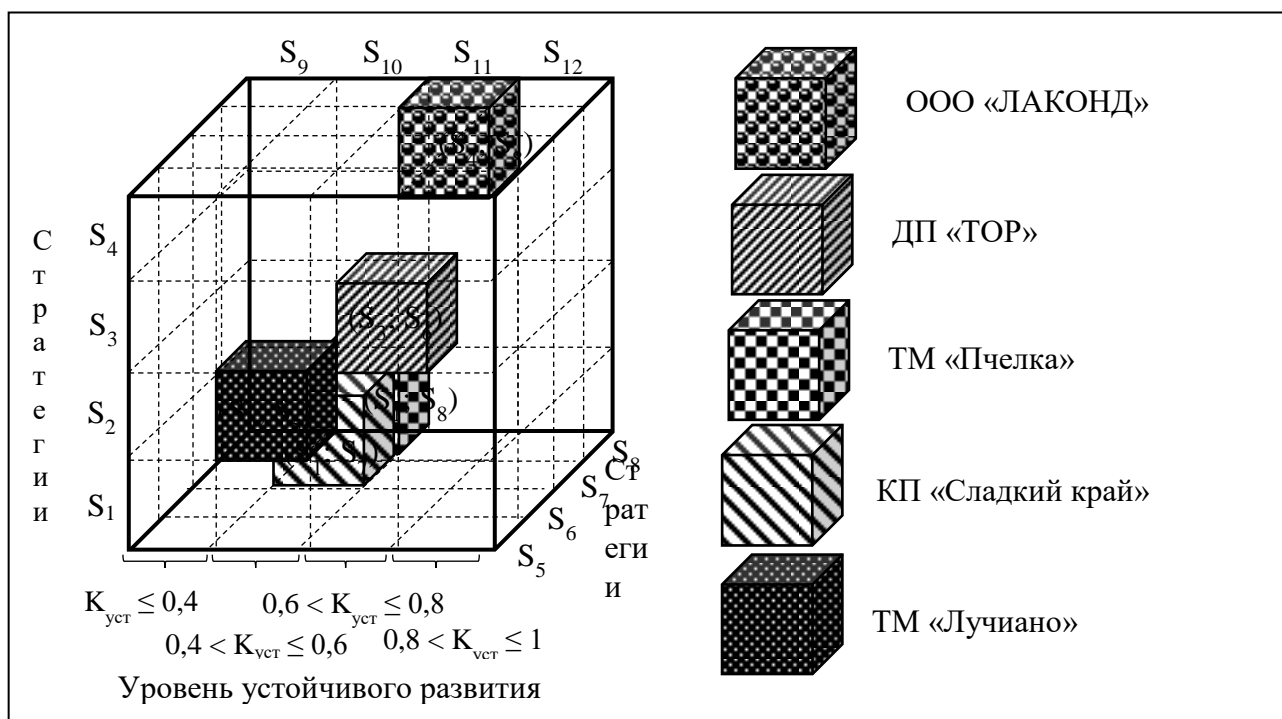


Рисунок 7 – «Куб» стратегий (стратегический набор) ООО «ЛАКОНД»

Результаты исследования состояния ряда предприятий кондитерской отрасли ДНР и интегральные показатели их устойчивого развития легли в основу разработки комплекса стратегий, или стратегического набора, представленного в таблице 4. Автором использован многокритериальный подход к его формированию, включающий такие критерии, как: род и уровень устойчивого развития промышленного предприятия, стадия жизненного цикла развития промышленного предприятия, кризисоустойчивость по типу сигнальной системы и ее цели, предпочтительный тип сценария устойчивого развития предприятия.



Таблица 4 – Стратегический набор устойчивого развития предприятий кондитерской отрасли ДНР

Предприятие	Критерии отбора				
	Род и уровень устойчивого развития промышленного предприятия	Стадия жизненного цикла развития промышленного предприятия	Кризисоустойчивость по типу сигнальной системы и ее цели	Тип сценария устойчивого развития предприятия	Стратегический набор
ДП «ТОР»	Зона высокого уровня устойчивого развития:  $K_{уст\ 2021} = 0,795$ $K_{уст\ 2022} = 0,893$	Рост В тенденции – рост объемов продаж и прибыли	2-я сигнальная система, уровень нестабильности – 1 балл Стратегическая цель: выпуск уникального продукта	<i>Устойчивое развитие:</i> выход на траекторию устойчивого качественного роста	1. Наступательные противодействующие агрессивной среде стратегии $S_{11}$ . 2. Стратегия интропродуктивного (интроспективного) развития $S_3$ . 3. Стратегия развития рынка $S_6$ .
ООО «ЛАКОНД»	Зона достаточно высокого уровня устойчивого развития:  $K_{уст\ 2021} = 0,6$ $K_{уст\ 2022} = 0,65$	Рост Минимизация затрат	2-я сигнальная система, уровень нестабильности – 2 балла Стратегическая цель: эффективная концентрация и распределение ресурсов	<i>Фрагментарное устойчивое развитие:</i> достижение ряда целевых показателей: минимизации затрат, улучшения качества	1. Наступательные противодействующие агрессивной среде стратегии $S_{11}$ . 2. Стратегия полиинтегрального развития $S_4$ . 3. Стратегия дифференциации продукта $S_8$ .
ТМ «Лучиано»	Зона среднего уровня устойчивого развития: специализация; выживание на рынке $K_{уст\ 2021} = 0,511$ $K_{уст\ 2022} = 0,521$	Зрелость Снижение прибыли	3-я сигнальная система, уровень нестабильности – 3-4 балла Стратегическая цель: отказ от нерентабельных продуктов	<i>Восстановление и стабилизация:</i> целевое антикризисное стратегическое управление и планирование	1. Наступательные стратегии с использованием инструментов агрессивного маркетинга ( $S_{10}$ ). 2. Стратегия эндогенного развития $S_2$ . 3. Стратегия развития продукта $S_5$ .
ТМ «Пчёлка»	Зона низкого уровня устойчивого развития:  $K_{уст\ 2021} = 0,479$ $K_{уст\ 2022} = 0,509$	Внедрение на рынок	1-я сигнальная система, уровень нестабильности – 1-2 балла Стратегическая цель: интенсивное развитие продукта	<i>Повышение конкурентоспособности с целью повышения устойчивости:</i> ориентация на сохранение или рост рыночной доли	1. Наступательные стратегии с использованием инструментов агрессивного маркетинга ( $S_{10}$ ). 2. Стратегия ортогонального развития $S_1$ . 3. Стратегия дифференциации продукта $S_8$ .
КП «Сладкий край»	Зона низкого уровня устойчивого развития:  $K_{уст\ 2021} = 0,454$ $K_{уст\ 2022} = 0,487$	Внедрение на рынок	1-я сигнальная система, уровень нестабильности – 2-3 балла Стратегическая цель: Увеличение объема продаж	<i>Завоевание рыночной ниши в рамках устойчивого развития:</i> ориентация на сохранение или рост рыночной доли	1. Наступательные стратегии с использованием инструментов агрессивного маркетинга ( $S_{10}$ ). 2. Стратегия ортогонального развития $S_1$ . 3. Стратегия сокращения издержек $S_7$ .

Детализация и оценка ключевых показателей КРІ комплексной стратегии ООО «ЛАКОНД», воспроизводящей его стратегический набор, произведены с помощью метода сбалансированной системы показателей. Обращение к методу ССП продиктовано также тем, что он предполагает процесс управления реализацией стратегии, в том числе в оперативном режиме. Однако предпочтение отдается стратегическому горизонту планирования. Этапы ССП включают ряд операций, связанных между собой, которые в совокупности отвечают требованию лаконичности формирования стратегии, т.е. необходимости и достаточности, исключающих избыточность информационных данных (рисунок 8).

Для оценки кризисоустойчивости были использованы методический подход И. Ансоффа, позволяющий определить действия предприятий в условиях разной силы сигналов из внешней среды и разного уровня ее нестабильности, а также матрица рекомендуемых стратегий и мер антикризисного характера для кондитерских предприятий ДНР, определяемых по типу сигнальной системы. Это позволило привнести в методику оценки стратегического набора контекст антикризисного управления и выработки антикризисных стратегий как весомого вектора повышения устойчивости предприятий, особенно важных для текущего периода развития экономики ДНР. Решение задач с учетом стратегических альтернатив обеспечивается благодаря построению ССП, обладающей свойством гибкой корректировки, на базе которой осуществляются своевременные стратегические изменения. На ее основе возможно оперативно выявить ситуацию нарушения устойчивости и благодаря этому элиминировать симптомы кризиса. Чтобы в полной мере реализовать данное свойство, в стратегический набор кондитерских предприятий предлагается включить наиболее адекватную условиям функционирования антикризисную стратегию, дополняющую две другие, направленные на стабилизацию его деятельности и развитие. Проверка матрицы стратегий на согласованность экспертных оценок была проведена с применением коэффициента конкордации Кендэлла и подтвердила ее обоснованность.

Классика теории эффективности содержит три основных подхода, которые возможно применить к оценке эффективности стратегии устойчивого развития: эффективность стратегии как степень достижения цели; эффективность стратегии сквозь призму критериев ее оценки; экономическая эффективность инвестиционного проекта, реализуемого в рамках принятой стратегии.

Первый подход представлен в ССП через систему приоритетов, уровней КРІ, инициатив и степени достижения генеральной цели, которая в рамках программы может быть реализована на 78,8%, что является достаточно высоким показателем для современного состояния ООО «ЛАКОНД» (рисунок 8).

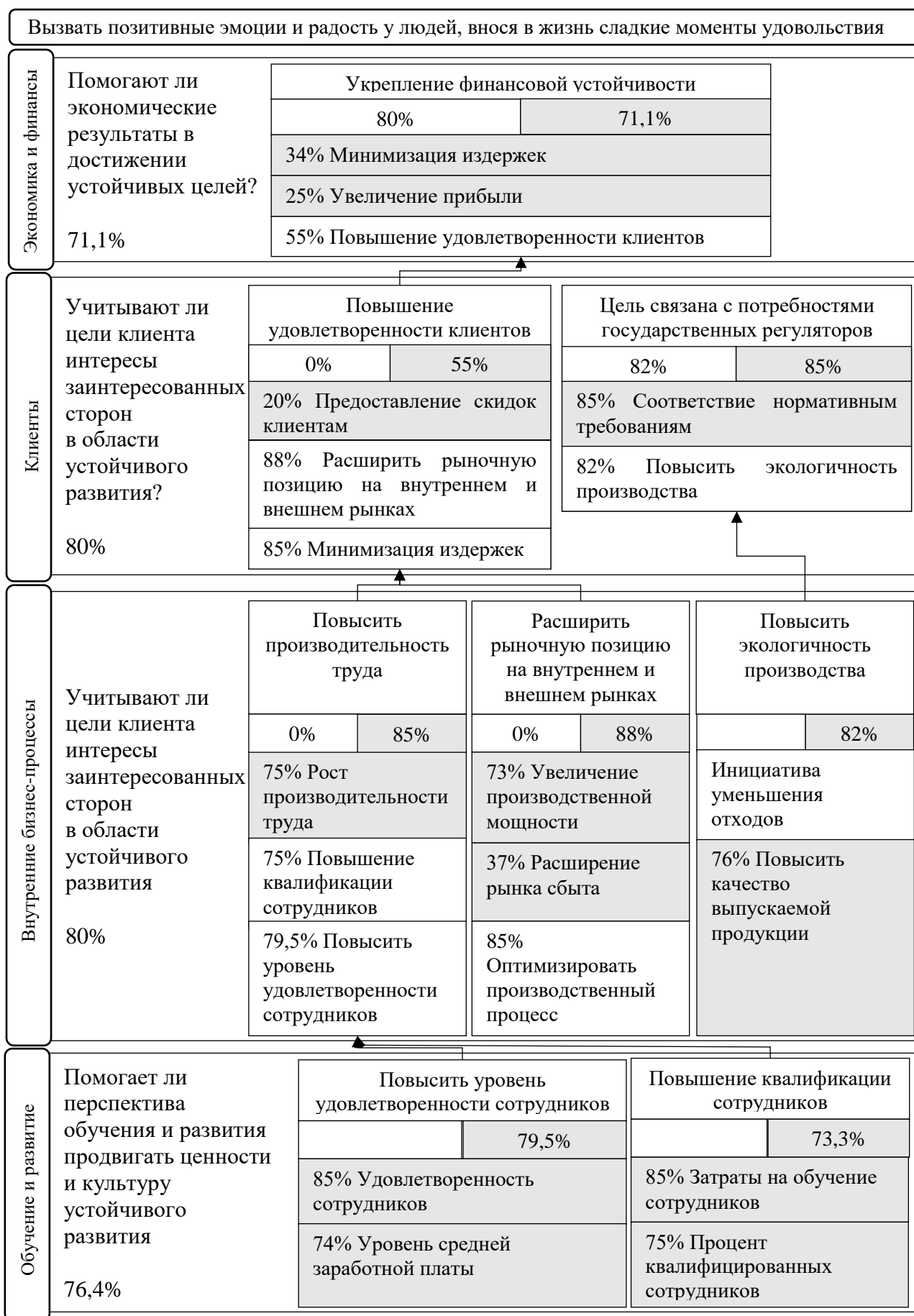


Рисунок 8 – Система сбалансированных показателей ООО «ЛАКОНД» в программе BSC DESIGNER на 2023-2025 годы

Согласно второму подходу, представленному на рисунке 9, расчет эффективности комплексной стратегии предприятия через результативность был произведен по следующей формуле:

$$\sum_{j=1}^n E_{jL} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n S_{ij} KV_{ij} w_{ij}, \quad (1)$$

где  $E_{jL}$  – эффективность  $j$ -го вида стратегии предприятия  $L$ ;  $S_{ij}$  – значение  $i$ -го критерия  $j$ -го вида стратегии;  $KV_{ij}$  – коэффициент относительной важности  $i$ -го вида критерия  $j$ -го вида стратегии;  $w_{ij}$  – коэффициент вероятности достижения  $i$ -го вида критерия  $j$ -го вида стратегии.

Результаты расчетов, проведенных с учетом и без учета вероятности достижения целей стратегии, характеризуют сравнительную эффективность реализации стратегии на различных этапах жизненного цикла предприятия, которые охарактеризованы с помощью матрицы БКГ.

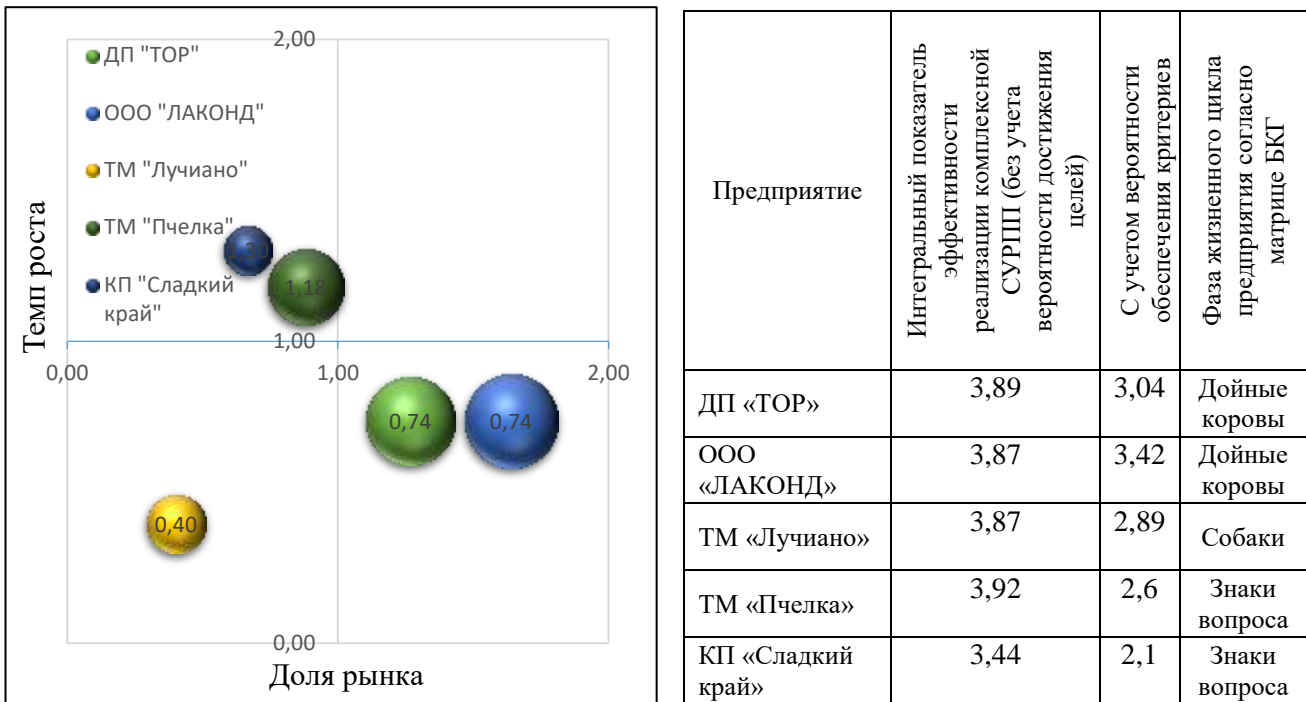


Рисунок 9 – Второй подход к определению эффективности реализации СУРПП через результативность

В рамках третьего подхода, широко распространенного в зарубежной и отечественной практике, экономический эффект от осуществления инновационной деятельности определяется показателем чистого дисконтированного дохода  $NPV$  и рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{Pt}{(1+d)^t} - \sum_{i=0}^T \frac{KVt}{(1+d)^t}, \quad (2)$$

где  $Pt$  – денежные поступления от реализации стратегии за  $t$ -й период;  $KVt$  – капитальные вложения в стратегическую программу за  $t$ -й период;  $d$  – норма

дисконта;  $t$  – номер шага расчета;  $T$  – горизонт расчета, равный номеру шага расчета, на котором производится ликвидация объекта.

Согласно программе, сформированной на базе ССП, установлено, что прибыль за время реализации стратегии устойчивого развития предприятия должна увеличиться на 25%, которые могут стать источником достижения целей, представленных в четырех блоках программы. Это позволяет, обратившись к фактическим данным предприятия в текущий период, рассчитать будущие доходы и осуществить их дисконтирование.

Расчет доходов от проекта, который планируется окупить за 3 года, произведенный по формуле (2), составил 12606322 руб.

Стратегическая карта ООО «ЛАКОНД», разработанная с использованием программного комплекса BUSINESS STUDIO 5, показана на рисунке 10.

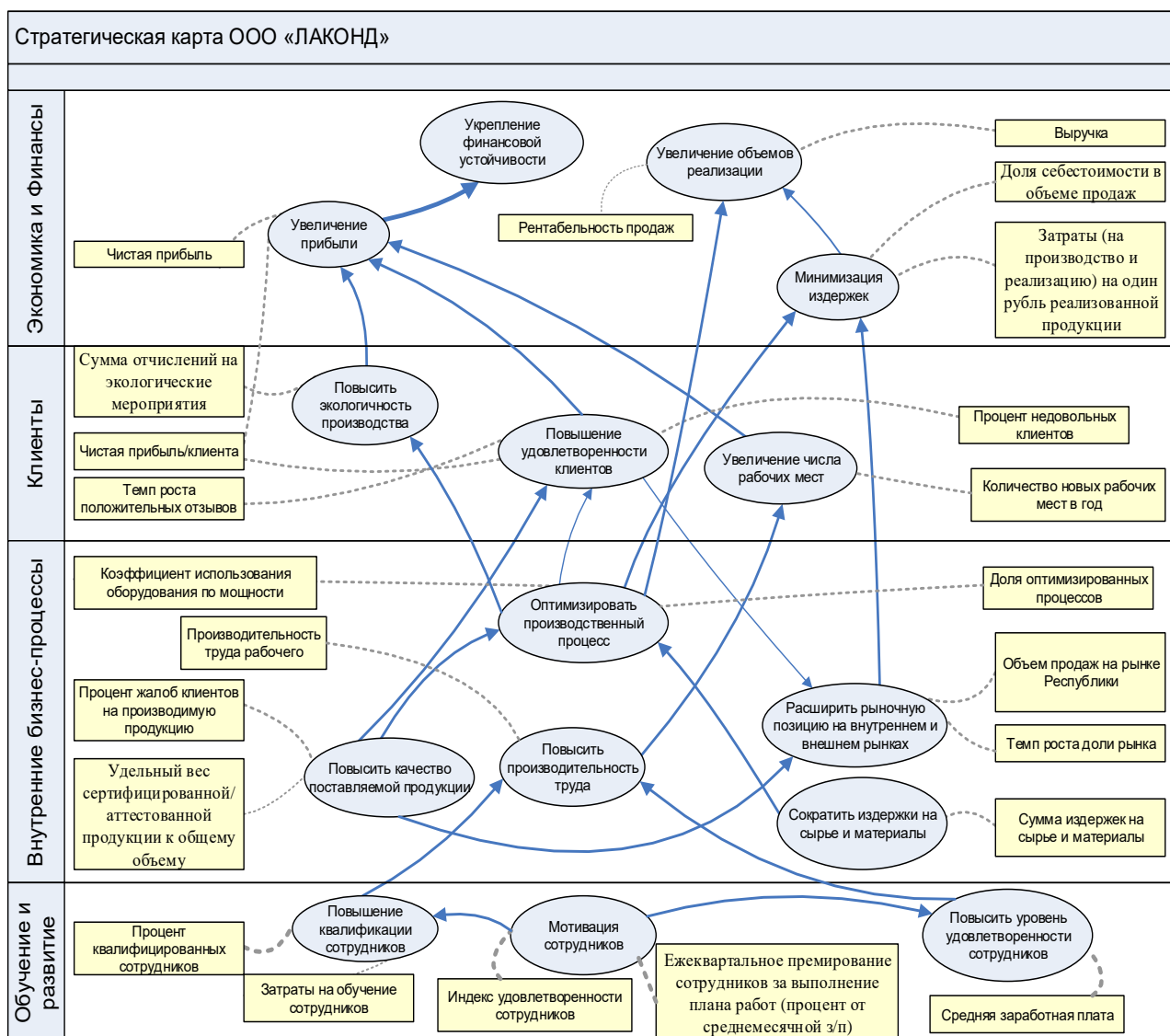


Рисунок 10 – Стратегическая карта ООО «ЛАКОНД» в программе BUSINESS STUDIO 5 на 2023-2025 годы

Практико-ориентированный механизм реализации комплексной стратегии устойчивого развития промышленного предприятия (СУРПП) представлен на рисунке 11.

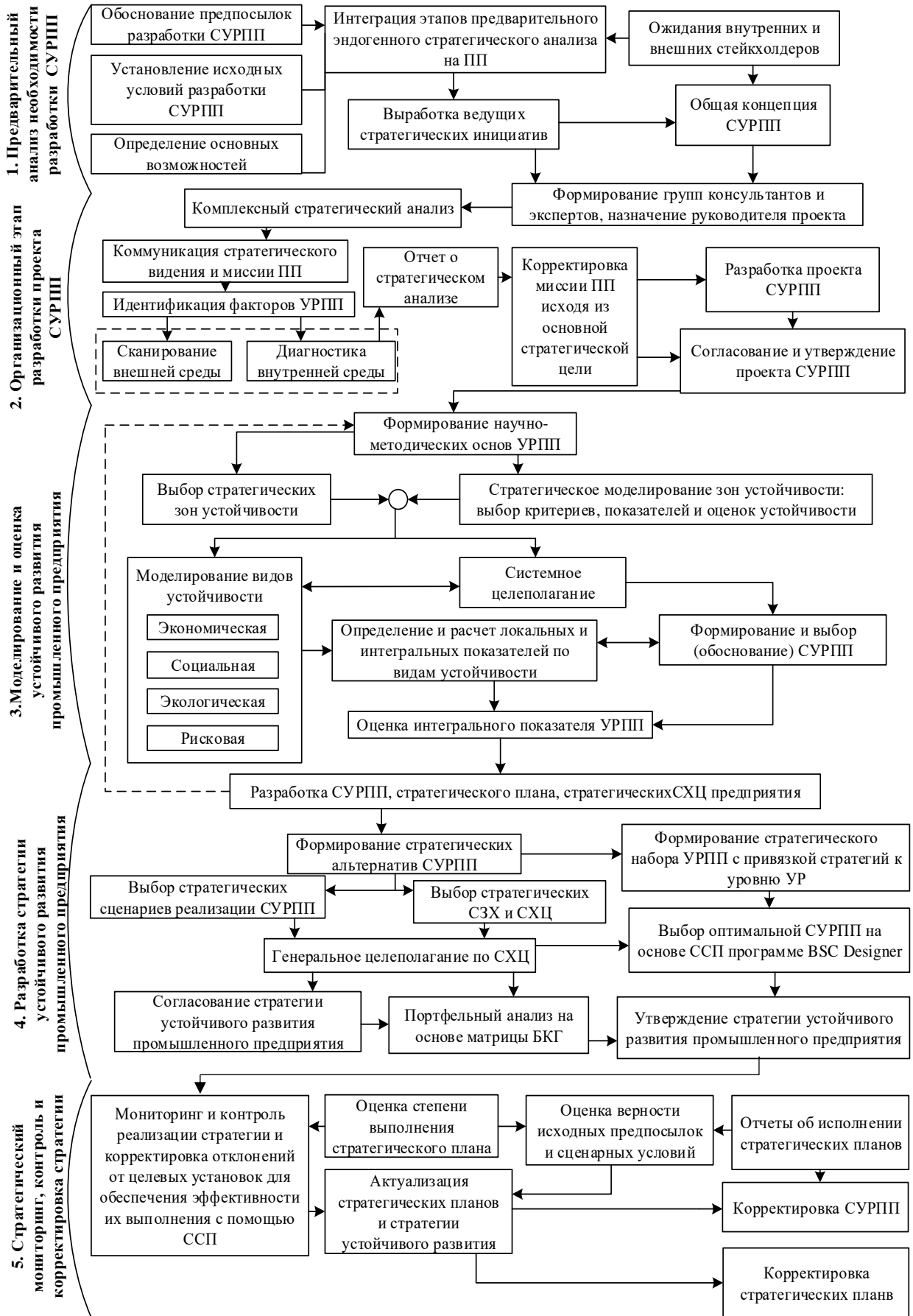


Рисунок 11 – Практико-ориентированный механизм реализации СУРПП

Он включает пять иерархических уровней, а именно: обоснование предпосылок разработки проекта СУРПП, организационный этап его согласования и утверждения, прикладные аспекты моделирования зон устойчивости и устойчивого развития промышленного предприятия, разработку СУРПП, стратегического плана, стратегической программы, стратегический мониторинг и контроль, корректировку стратегии, планов и программ. Методики разработки СУРПП, предложенные в диссертации и воплощенные в практико-ориентированном механизме, позволили конвертировать комплексную стратегию ООО «ЛАКОНД» в программу ее практической реализации.

В ней значимым является блок «Внутренние бизнес-процессы», реализация инициатив которого создает платформу для достижения целей других блоков. Его целевые ориентиры – рост производительности труда на 75%, расширение рыночной позиции на внутреннем и внешнем рынках посредством увеличения объемов производства и продаж на 88%, оптимизация производственного процесса за счет замены устаревшего оборудования на 85% (см. рисунок 8).

Научно-методический подход к разработке стратегии устойчивого развития, представляющий последовательность взаимосвязанных планово-аналитических расчетов в единстве с практико-ориентированным механизмом способны обеспечить эффективную разработку стратегии, стратегического плана и программы его выполнения в замкнутом технологическом контуре стратегирования с обратной связью.

Стратегический план помогает эффективно распределять и использовать ограниченные ресурсы предприятия для достижения основных целей СУРПП, является базой для формирования тактических планов и их реализации в текущем и операционном режиме функционирования предприятий.

На рисунке 12 представлена программа реализации стратегии устойчивого развития и основных направлений стратегического плана, разработанных для ООО «ЛАКОНД» на 2023-2025 годы. В Программе комплекс функциональных бизнес-целей предприятия и инициатив подразделений, ответственных за выполнение заданий по достижению количественных и качественных целей СУРПП и закрепленных в программе ООО «ЛАКОНД», привязан к блокам и приоритетам сбалансированной системы показателей Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон. Целевые количественные и качественные показатели программы являются результатом построения ССП в рамках программного обеспечения BSC DESIGNER и BUSINESS STUDIO 5. Их использование на практике позволяет скоординировать работы и усилия руководства и персонала предприятия по достижению поставленных стратегических целей и задач.

В целом предложенные в диссертации научно-методический подход и практико-ориентированный механизм могут быть применены для формирования стратегии устойчивого развития и на промышленных предприятиях других отраслей экономики.

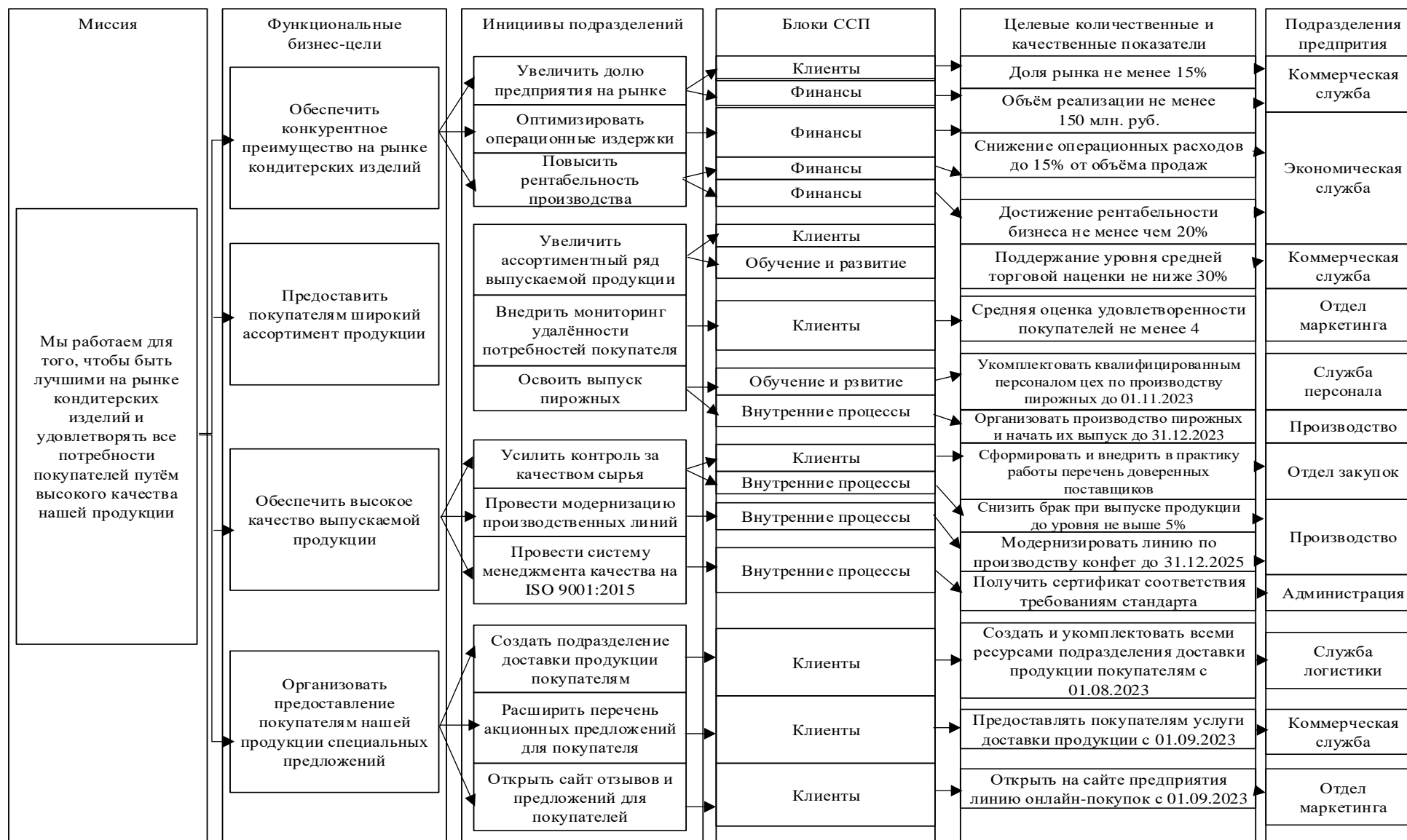


Рисунок 12 – Программа реализации стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» на 2023-2025 годы



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации предложено решение актуальной научной задачи, которая заключается в развитии теоретических положений и научно-методических подходов, разработке практических рекомендаций по формированию стратегии устойчивого развития промышленных предприятий. Исследование устойчивого развития лежит в русле универсальной парадигмы выживания цивилизации в третьем тысячелетии, распространение которой получило значительный импульс на уровне предприятий как элементарных звеньев национальной экономики.

Результаты исследования позволили сформулировать ряд следующих выводов:

1. Изучен и уточнен понятийно-категориальный аппарат, необходимый для формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, который прежде всего отражает содержание понятий «устойчивость», «устойчивое развитие», «стратегия устойчивого развития», соединяя в себе основополагающие категории стратегического планирования и парадигмы устойчивого развития.

2. Проведен комплексный стратегический анализ состояния пищевой промышленности Донецкой Народной Республики за 2014-2020 гг. и сделан прогноз показателей на 2021-2022 гг., которые проиллюстрировали тенденцию поступательного выхода отрасли на траекторию стабилизации и роста производства. Применены PESTEL- и SWOT-анализ, которые рассматриваются как надежный источник информации и действенный инструмент диагностики окружения, являющийся базой для построения «дерева проблем» и «дерева целей», необходимых для эффективного формирования стратегии устойчивого развития.

3. Усовершенствован научно-методический инструментарий декомпозиции внутренней среды предприятий пищевой промышленности ДНР на совокупность функциональных зон устойчивости и соответствующих им видов устойчивости, к которым относятся социальная, экономическая, экологическая, рисковая. Экономическая устойчивость позиционирована как наиболее важная с точки зрения обеспечения социальной и экологической и является синтетической, в состав которой включены финансовая, производственно-технологическая, рыночная, организационно-управленческая, инвестиционно-инновационная. Социальная устойчивость имеет наивысший ранг среди названных видов устойчивости, поскольку базируется на идеях концепции человекоцентризма и роста человеческого капитала как ведущего фактора общественного развития. Рисковая устойчивость позволяет оценить и нивелировать угрозы, исходящие из внешней и внутренней среды предприятия.

4. Предложена методика моделирования интегральных показателей устойчивого развития промышленных предприятий на базе аддитивных и мультипликативных локальных оценок отдельных видов устойчивости в рамках целостного алгоритма определения интегральных показателей устойчивого развития предприятий.

5. Усовершенствован многокритериальный подход к формированию и оценке альтернативных стратегий устойчивого развития промышленных предприятий (стратегического набора), в основу которого положены такие критерии, как интегральный показатель устойчивого развития, стадия жизненного цикла предприятия, кризисоустойчивость и предпочтительный сценарий развития. Оценку стратегии предлагается осуществлять с помощью экспертного метода и проверки согласованности мнений специалистов на базе коэффициента конкордации Кендэлла.

6. Усовершенствованы методика и практические рекомендации по формированию стратегии устойчивого развития и управлению ее реализацией на основе использования метода сбалансированной системы показателей, построенной для ООО «ЛАКОНД» с помощью компьютерных программ BSC DESIGNER и BUSINESS STUDIO 5, которые одновременно выступают эффективным инструментом управления реализацией стратегии в долго- и краткосрочном периодах. Установлено, что генеральная цель программы сбалансированной системы показателей, которая содержится в ее миссии, может быть достигнута на 78,8%, что является высоким показателем для предприятия с коэффициентом интегрального развития, равным 0,6, находящегося в зоне «достаточно высокого уровня устойчивого развития».

7. Разработаны научно-методический подход и практико-ориентированный механизм формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, содержащие ряд этапов осуществления стратегии и комплекс элементов, целевые показатели и ответственных за выполнение стратегического плана (программы) их воплощения в практику. Предложены три научных подхода к определению эффективности реализации комплексной стратегии устойчивого развития, одним из которых является расчет чистого дисконтированного дохода, произведенный на примере ООО «ЛАКОНД», который может быть обеспечен в размере 12606322 руб. при условии выполнения программы сбалансированной системы показателей.

Направлениями дальнейших научных исследований станет детализация современной концепции стратегирования в контексте парадигмы устойчивого развития; разработка оптимизационной модели формирования стратегии устойчивого развития предприятия.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### *Монографии*

1. Городничая, Е.В. Парадигмальный подход к стратегии устойчивого развития предприятий / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость: коллективная монография / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»; под общ. ред. Л.Б. Костровец. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – П. 1.3.2. – С. 167-176.

*Личный вклад соискателя:* рассмотрены и систематизированы цели, факторы, показатели, на которых базируется современный парадигмальный подход к стратегии устойчивого развития предприятий.

Статьи в рецензируемых научных изданиях

2. Городничая, Е.В. Маркетинговый аспект стратегического анализа макросреды предприятий пищевой промышленности ДНР / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып.16: Структурное развитие социально-экономических систем / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк: ДОНАУиГС, 2019. – С. 52-68.

*Личный вклад соискателя:* с помощью PESTEL-анализа выявлены, обобщены и проанализированы экзогенные факторы внешней макроэкономической среды предприятий.

3. Городничая, Е.В. Матричные методы и этапы разработки антикризисной стратегии устойчивого развития предприятий / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 52-62.

*Личный вклад соискателя:* представлены общие этапы разработки стратегии, предложены антикризисные стратегии устойчивого развития для альтернативных сценариев развития ситуаций в будущем.

4. Городничая, Е.В. Научно-методические подходы к разработке стратегии устойчивого развития предприятий / Е.В. Городничая // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. № 3'(59), том 2, часть 1. – С. 85-95.

5. Городничая, Е.В. Методический подход к исследованию и оценке экономической устойчивости предприятий / Е.В. Городничая // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 23 / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк: ДОНАУиГС, 2021. – С. 25-39.

6. Городничая, Е.В. Экономическая устойчивость промышленных предприятий и её составляющие / Е.В. Городничая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 78-86.

Труды апробационного характера

7. Городничая, Е.В. Стратегические решения по управлению устойчивым развитием промышленного предприятия / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб. науч. стат. – Вып. 7 (материалы VII международ. науч.-практ. Интернет-конференции, г. Донецк, 27 февраля 2018 года) / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. экономики предприятия; сост.: Л.И. Донец. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2018. – С. 140-144.

*Личный вклад соискателя:* разработаны предложения по совершенствованию принятия стратегических решений для управления устойчивым развитием промышленного предприятия.

8. Городничая, Е.В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / Е.В. Городничая // Пути повышения эффективности

управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II международ. науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2018, г. Донецк. Секция 5: Методологические основы функционирования и развития финансово-банковского механизма управления экономикой / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 84-87.

9. Городничая, Е.В. Особенности стратегического подхода к устойчивому развитию социально-экономических систем / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество: Ежегодник. Материалы XVIII международ. науч. конф. в рамках Общественно-научного форума «Россия: ключевые проблемы и решения», Москва, 20-21 декабря 2018 года / отв. ред. В.И. Герасимов. – Вып. 2. Часть 2. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2019. – С. 148-154.

*Личный вклад соискателя:* акцентировано внимание на особенностях стратегического подхода к устойчивому развитию социально-экономических систем.

10. Городничая, Е.В. Особенности формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб. науч. стат. – Вып. 8 (материалы VIII международ. науч.-практ. Интернет-конференции, г. Донецк, 27 февраля 2019 года) / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. экономики предприятия / отв. ред. Л.И. Донец. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2019. – С. 131-135.

*Личный вклад соискателя:* обобщены и систематизированы взгляды отечественных и зарубежных ученых на сущность и содержание понятий «устойчивое развитие», «стратегия устойчивого развития».

11. Городничая, Е.В. Методы формирования и оценки устойчивого развития промышленных предприятий / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы V международ. науч.-практ. конф., г. Донецк, 17 апреля 2019 г. / отв. ред. О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2019. – С. 150-155.

*Личный вклад соискателя:* рассмотрены актуальные вопросы формирования методов оценки устойчивого развития промышленного предприятия в контексте ряда научных подходов.

12. Городничая, Е.В. Преимущества стратегического управления устойчивым развитием предприятия / Е.В. Городничая // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2019 г.). Секция 5: Методологические основы функционирования и развития финансово-банковского механизма управления экономикой / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 43-46.

13. Городничая, Е.В. Антикризисная стратегия обеспечения устойчивости промышленных предприятий / Т.Л. Иванова, Е.В. Городничая // Инженерная экономика и управление в современных условиях: материалы науч.-практ. конф., приуроченной к 50-летию инженерно-экономического факультета г. Донецк, 09 октября 2019 г. / отв. ред. В.В. Жильченкова / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2019. – С. 453-465.

*Личный вклад соискателя:* обобщены особенности стратегического и антикризисного управления, определенные на основе совокупности научных признаков и критериев.

14. Городничая, Е.В. PESTEL-анализ как инструмент стратегического управления развитием промышленных предприятий / Е.В. Городничая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: сб. науч. стат. – Вып. 9 (материалы IX международ. науч.-практ. Интернет-конференции, г. Донецк, 25 февраля 2020 года) / ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. экономики предприятия / отв. ред. Л.И. Донец. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2020. – С. 200-205.

15. Городничая, Е.В. Стратегический анализ как способ разработки антикризисной стратегии устойчивого развития предприятия / Е.В. Городничая // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы VI международ. науч.-практ. конф., г. Донецк, 8 апреля 2020 г. / отв. ред. О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган; ГОУВПО «ДОННТУ». – Донецк: ДОННТУ, 2020. – С. 34-40.

16. Городничая, Е.В. Системный подход к эффективному управлению устойчивым развитием промышленных предприятий / Е.В. Городничая // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2020 г.). Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонаУиГС». – Донецк: ДонаУиГС, 2020. – С. 145-148.

17. Городничая, Е.В. Интегральная оценка устойчивого развития предприятий пищевой промышленности / Е.В. Городничая // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы VII международ. науч.-практ. конф., г. Донецк, 8 апреля 2021 г. / отв. ред. О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2021. – С. 70-78.

18. Городничая, Е.В. Система сбалансированных показателей как инструмент управления антикризисными стратегиями развития промышленных предприятий / Е.В. Городничая // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021 г.). Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонаУиГС». – Донецк: ДонаУиГС, 2021. – С. 131-133.

19. Городничая, Е.В. Опыт социально-экономического развития азиатских государств с особым политическим статусом / Е.В. Городничая // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VI международ. науч.-практ. конф. к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (Донецк, 2-3 июня, 2022 г.). Секция 5. Методологические основы функционирования и развития финансово-банковских механизмов управления экономикой / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 48-50.

## АННОТАЦИЯ

**Городничая Е.В. Стратегия устойчивого развития промышленных предприятий. – На правах рукописи.**

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ», Донецк, 2022.*

Диссертация посвящена развитию теоретических и научно-методических подходов, а также разработке практических рекомендаций по формированию стратегии устойчивого развития промышленных предприятий и управлению ее реализацией.

В работе уточнены формулировки основополагающих понятий темы диссертации, к которым относятся «устойчивость», «устойчивое развитие», «стратегия устойчивого развития». Введено отличие между понятиями «устойчивость» и «устойчивое развитие», дана множественная трактовка понятия «стратегия устойчивого развития». Произведена классификация устойчивости предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики на отдельные виды в соответствии с их основными функциональными зонами и исследованы экономическая, социальная, экологическая и рискованная виды устойчивости. Экономическая устойчивость позиционирована как наиболее важная с точки зрения обеспечения социальной и экологической видов устойчивости и рассмотрена как синтетическая, в состав которой включены финансовая, производственно-технологическая, рыночная, организационно-управленческая, инвестиционно-инновационная виды устойчивости.

Проведен комплексный анализ состояния пищевой промышленности ДНР за 2014-2020 гг. и сделан прогноз показателей на 2021-2022 гг., которые проиллюстрировали тенденцию поступательного выхода отрасли на траекторию стабилизации и роста производства. Применены стратегический PEST- и SWOT-анализ, с помощью которых построены «дерево проблем» и «дерево целей» пищевой промышленности.

Предложена методика моделирования интегральной оценки отдельных видов устойчивости и устойчивого развития промышленных предприятий в целом, которая включает последовательные этапы отбора, систематизации и расчета динамических показателей ряда кондитерских предприятий, входящих в пищевую промышленность Республики, и предусматривает использование методов аддитивной сверстки показателей и интегральных оценок устойчивого развития предприятий.

Сформирована совокупность стратегий (стратегический набор) устойчивого развития кондитерских предприятий с учетом шкалы градации рода и уровней их устойчивого развития, стадии жизненного цикла предприятий, их кризисоустойчивости и предпочтительного сценария развития ситуации в будущем. Выбор стратегий осуществлялся с помощью экспертного метода и анализа согласованности мнений экспертов на базе коэффициента конкордации Кендэлла.

Разработаны научно-методический подход и практико-ориентированный механизм формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, которые содержат ряд последовательных этапов и комплекс управляемых элементов, целевые показатели и ответственных за выполнение заданий стратегического плана (программы), соответствующих выбранной оптимальной стратегии. Предложенный научно-методический подход позволяет конвертировать стратегию устойчивого развития в комплекс конкретных целей, ключевых показателей и инициатив, взаимосвязанных между собой, и ориентированных на достижение миссии предприятия. В рамках подхода возможно оперативное управление процессом достижения целей, а также корректировка целевых индикаторов разработанной сбалансированной системы показателей.

Оптимальная стратегия устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» сформирована с помощью компьютерных программ BSC DESIGNER и BUSINESS STUDIO 5, которые позволили построить стратегическую карту сбалансированной системы показателей, являющуюся также эффективным инструментом управления реализацией стратегии в долго- и краткосрочном периодах. При этом предпочтение отдано долгосрочному периоду стратегического планирования на предприятии, который с учетом продолжающегося военно-политического конфликта составляет три года.

*Ключевые слова: устойчивость, устойчивое развитие предприятия, стратегия устойчивого развития предприятия, стратегический набор, методика формирования стратегии, сбалансированная система показателей, эффективность стратегии устойчивого развития предприятия.*

## SUMMARY

**Gorodnichaia E.V. Sustainable development strategy for industrial enterprises. – As a manuscript.**

*The thesis for the degree of candidate of economic sciences in the specialty 08.00.05 – Economics and management of the national economy. – STATE*

*EDUCATIONAL ESTABLISHMENT OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION  
«DONETSK ACADEMY OF MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION  
UNDER THE HEAD OF DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC», Donetsk, 2022.*

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the formation of a strategy for the sustainable development of industrial enterprises and the management of its implementation.

The formulations of the fundamental concepts of the dissertation topic, which include "sustainability", "sustainable development", "sustainable development strategy", etc., have been clarified. The content of the key characteristics of sustainable development, which include "stability", "balance", "balance" and etc. A classification of sustainability into types was made in accordance with the main functional areas of enterprises and economic, social, environmental and risky types of sustainability were studied.

A scientific and methodological approach has been developed to the selection and evaluation of a comprehensive strategy for sustainable development of an enterprise, which is a combination of a number of alternative strategies selected according to a set of criteria for their evaluation. A methodology for the formation of a strategic set of an enterprise, taking into account the scale of gradation of zones and types of sustainability, is proposed, including expert assessments of strategies and analysis of their consistency by calculating the Kendall concordance coefficient, which allows the formation of the strategy for the sustainable development of industrial enterprises and assess the possibility of its implementation.

Within the framework of the practice-oriented mechanism proposed by the author for the formation of a comprehensive strategy for the sustainable development of an industrial enterprise, a quantitative assessment of indicators and the effectiveness of the implementation of the proposed strategy is provided. This mechanism allows you to convert the implemented strategy into a set of specific goals, key indicators and initiatives that are interconnected with each other and the sub-goals of the Balanced Scorecard within the framework of the mission, vision and the chosen general strategic goal.

The implementation of the stages included in the mechanism provides for the possibility of managing the processes of achieving strategic goals by the enterprise and adjusting the indicators of its activities of enterprises using relevant indicators.

*Key words: sustainability, sustainable development of an enterprise, strategy for sustainable development of an enterprise, strategic set, strategy formation methodology, balanced scorecard, effectiveness of an enterprise's sustainable development strategy.*



Подписано в печать 19.11.2022 г.  
Формат 60x84x1/16 Усл. печ. л. 1,5.  
Печать лазерная. Заказ № \_\_\_\_. Тираж 100 экз.  
Отпечатано ФЛП Рыжков Олег Дмитриевич.  
Свидетельство о регистрации АА01 № 18228 от 28.10.2014 г.  
83092, г. Донецк-92, ул. Независимости, 22/97.  
Тел. +7(949) 334-91-79, e-mail: mpvik56@mail.ru.