

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)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию другим  
экземплярам, которые были  
представлены в диссертационный  
совет  
И.о. ученого секретаря  
диссертационного совета Д 01.001.01  
д-р гос. упр., профессор  
Пономаренко Е.В.



Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Иванова Татьяна Леонидовна

Донецк – 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	13
1.1. Процесс устойчивого развития промышленных предприятий в контексте его важнейших составляющих и характеристик.....	13
1.2. Содержание стратегии устойчивого развития промышленных предприятий и этапы ее разработки.....	33
1.3. Зарубежный и отечественный опыт стратегического планирования.....	49
Выводы к главе 1.....	68
ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	70
2.1. Стратегический анализ макроэкономической среды как важнейший этап разработки стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики.....	70
2.2. Диагностика проблем обеспечения устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики и формирование стратегического набора.....	90
2.3. Анализ и комплексная оценка устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики (на примере кондитерских предприятий).....	102
Выводы к главе 2.....	124

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	127
3.1. Формирование стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики.....	127
3.2. Сбалансированная система показателей как инструмент управления антикризисной стратегией устойчивого развития промышленных предприятий и ее реализации.....	145
3.3. Разработка предложений и практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии устойчивого развития промышленных предприятий.....	160
Выводы к главе 3.....	173
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	175
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	178
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	199
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	200
Приложение Б. Сущность устойчивого развития предприятия как микроэкономической системы.....	203
Приложение В. Анкеты и обоснование эффективности реализации стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД».....	206
Приложение Г. Подходы к оценке интегрального показателя устойчивого развития промышленного предприятия.....	209
Приложение Д. Отчет о финансовых результатах ООО «ЛАКОНД».....	213
Приложение Е. Оценка интегрального показателя устойчивости ООО «ЛАКОНД».....	215
Приложение Ж. Построение стратегической карты и расчет эффективности стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД».....	217

## ВВЕДЕНИЕ

**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;

декомпонировать 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. Нортон;

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. Нортона, 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).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

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 «дерева проблем» и «дерева 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.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 1.1. Процесс устойчивого развития промышленных предприятий в контексте его важнейших составляющих и характеристик

Глобальные изменения в мире, обусловленные усложнением политических, социо-экономических и экологических факторов развития, растущие темпы научно-технического прогресса, охватывающие все сферы промышленного производства, требуют новых подходов к исследованию промышленных предприятий как сложных социо-экономико-экологических систем. В умах ученых и практиков все больше укореняется мысль о необходимости перехода экономических систем, как на макро-, мезо-, так и на микроуровне, на путь устойчивого развития, квинтэссенцией которого является сохранение окружающей среды не только для существующих, но и для последующих поколений.

В условиях неординарной экономической, социальной и политической ситуации, признаками которой выступают нелинейность осуществляемых производственных процессов, сложное и трудно прогнозируемое поведение социально-экономических субъектов, одним из важнейших вопросов становится обеспечение устойчивости промышленных предприятий как открытых динамических систем. Сегодня становится все более очевидно, что их выход из финансового и экономического кризиса и последующее устойчивое развитие невозможно достигнуть, используя традиционные теории и классические концепции управления. Эффективность решения данных проблем зависит от степени использования основополагающих принципов и научных подходов, заложенных в современной парадигме устойчивого развития, которая в

нераздельно связана с концепцией стратегического планирования и управления экономикой. Парадигма устойчивого развития в условиях переплетения межнациональных, этнических, религиозных, экономических, политических, социальных конфликтов, построенная и реализуемая на основе постулатов стратегического планирования и управления, способна обеспечить последовательное преодоление проблем и прогрессивное поступательное развитие общества [1; 2].

Небольшой экскурс в историю становления парадигмы устойчивого развития позволяет обобщить основные вехи ее эволюции, обратившись к истокам возникновения самой научной идеи. В целом основы теории экономического развития и экономической динамики системы были заложены в XVIII-XIX-м веках учеными А. де Монкретьеном, У. Петти, А. Смитом, развиты К. Марксом и затем трансформировались в статическую теорию общего экономического равновесия А. Маршалла, Л. Вальраса, Ст. Парето. Благодаря работам Н. Кондратьева, Й. Шумпетера, М. Касселя, В. Митчелла, С. Кузнеця, Э. Хансена, Р. Харрода, Р. Солоу и других. Первичная концепция торгово-промышленного цикла в конце XIX-го века и в течение XX-го века превратилась в теорию экономической динамики, которая в настоящее время совместно с теорией экономического равновесия может стать надежным базисом построения современных модифицированных моделей качественного роста экономики и общества.

Необходимость смены парадигмы развития цивилизации в течение последних 100 лет заявлялась в трудах большого количества ученых: В.И. Вернадского, Н.Н. Моисеева, В.А. Коптюга, Д. Медоуза и многих других. Современные ученые – В.И. Данилов-Данильян, К.С. Лосев, Т.А. Акимова, В.В. Батонян, О.В. Моисеенков, В.В. Хаскин и др. – рассматривали концепцию устойчивого развития с упором на то, что в экономической деятельности следует обратить особое внимание на возможное деструктивное влияние экологического фактора и учесть тот факт, что научно-технический прогресс не всегда обеспечивает общественно-социальный эффект. В частности, известно, что термин «устойчивое развитие» впервые был использован на заседании Римского клуба

в 1972 г. в классическом докладе на тему «Пределы роста», представленном группой ученых во главе с Д. Медоуз [3]. Авторы применили слово «устойчивый» для характеристики желаемого состояния глобального равновесия следующим образом: «Мы ищем формирование модели, которая составляет мировую систему, является устойчивой без внезапного и неконтролируемого распада и способна к удовлетворению основных материальных потребностей всего населения». Понятие «устойчивое развитие» в 80-х годах XX в. в рамках деятельности Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) под председательством экс-премьера Норвегии Г.Х. Брундтланд (1987 г.) впервые получило свое законченное выражение на грани исследования взаимосвязи двух сфер – развитие и экология (рисунок 1.1).

В документе комиссии под названием «Наше общее будущее» понятие «устойчивое развитие», которое впоследствии стало классическим, было сформулировано как «длительное непрерывное развитие, обеспечивающее потребности людей, проживающих в настоящее время, без ущерба обеспечения потребностей будущих поколений». В постановке проблемы устойчивого развития ученые и практики ощутили широту подхода и заложенный большой научный потенциал, в связи с чем она получила значительный импульс как весьма злободневная и актуальная на Всемирной конференции ООН по окружающей среде и развитию, состоявшейся в Бразилии в Рио-де-Жанейро в 1992 году. Программу действий на XXI в., принятую на конференции, в которой были заложены краеугольные камни концепции развития экологии, экономики и социальной безопасности в их диалектическом единстве и взаимодействии, поддержали представители почти 180 стран мира. На конференции понятие «устойчивое развитие» обрело новый смысл – постепенного, но неуклонного повышения уровня социально-экономического развития общества, однако с учетом необходимости максимального сохранения окружающей среды. Именно сохранность и рациональное использование природной среды как среды обитания человека и общества стало его отличительной чертой [4].



Рисунок 1.1 – Этапы появления концепции устойчивого развития [составлено автором]

Резолюции конференции Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию, принятые в Рио-де-Жанейро (1992 г.), а в последующем – Йоханнесбургский план (2002 г.), решения Комиссии ООН по устойчивому развитию Рио+20 (2012 г.) отталкивались от достигнутого прогресса и представляли более целенаправленный подход, с конкретными шагами, количественной оценкой, сроками для реализации целей и задач. В дальнейшем они нашли воплощение в документах Декларации тысячелетия ООН, а именно: в восьми международных целях развития тысячелетия, которые 193 государства-члена ООН и по меньшей мере 23 международных организации договорились



достичь к 2015 году. Цели включали в себя главные императивы развития цивилизации – сокращение масштабов крайней нищеты, снижение детской смертности, борьбу с эпидемическими заболеваниями, такими, как СПИД, а также расширение всемирного сотрудничества с целью развития, которые являются общими для всех стран мира. На 70-ой сессии Генассамблеи ООН 25 сентября 2015 г. были приняты новые Цели устойчивого развития, пришедшие на смену Целям развития тысячелетия 2000-2015 гг., и они рассматривались как определяющие повестку дня в следующие пятнадцать лет – до 2030 года [5]. В принятой на Саммите Повестке дня до 2030 г. рекомендуется всем государствам-членам как можно скорее подготовить национальные программы с амбициозными целями, охватывающими все аспекты перехода к устойчивому развитию. Парадигму устойчивого развития можно по праву считать самой популярной и всеобъемлющей концепцией XX-го и XXI-го веков. Эту же мысль проводит член-корреспондент РАН Н. С. Касимов, утверждая, что «пожалуй, никакая другая научная идея ни в естественных, ни в социальных дисциплинах не имела ранее столь широкого общественного резонанса» [6, с. 48]. При этом не следует считать, что идея устойчивого развития носит исключительно научный характер. Более того, можно даже утверждать, что эта идея пока не может быть в полной степени аргументирована наукой, если не увязывать ее с практикой.

Современные определения устойчивого развития часто содержат его широкую трактовку. Обращение к дефинициям даже незначительного числа авторов, которые занимались данной проблемой, свидетельствует о том, что имеет место разносторонность взглядов на понимание сущности устойчивого развития, в связи с чем ряд из них целесообразно привести в рамках данной работы. Дословно, английский термин «*sustainable development*» переводится как жизнеспособное развитие, которое в расширенном толковании означает всесторонне сбалансированное развитие, или «устойчивое развитие». Заслуживает внимания некоторый обобщенный подход к устойчивому развитию, представленный в словаре С. И. Ожегова: «Развитие – это процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенный; переход от старого

качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему» [7]. Он является весьма широким и актуальным, поскольку рассматривает понятие «развитие» с позиций теории сложных систем управления, самоорганизации, синергетики, философского контекста, органическое единство которых может составить содержание мейнстрима современной прогрессивной экономической мысли.

Концепцию устойчивого развития исследователи возводят в ранг идеологии третьего тысячелетия, которая, на их взгляд, является основательной и способной преодолеть фрагментарность, непоследовательность и несостоятельность других мировоззренческих теорий, обеспечить сбалансированное цивилизационное развитие. Однако акцент в ней сделан прежде всего на необходимости длительного перспективного развития, которое не ухудшает нормативов жизнеобеспечения людей и баланса прежде всего экологической системы, а социально-экономические, социально-политические, правовые, культурные и др. аспекты, которые по сути являются детерминантами, определяющими экологичное развитие, не нашли должного отражения. Требуют конкретизации их методологические аспекты, важнейшие направления исследований, цели, задачи, параметры и измерители для создания отвечающего современным требованиям комплексного механизма разработки целостной концепции устойчивого развития и реализации ее в рамках теории стратегического управления, которое воплощается в замкнутом технологическом контуре *стратегирования* [4].

Понятийно-терминологический аппарат устойчивого развития нашел свое отражение в работах многих отечественных и зарубежных ученых. Так, З. Васильева, У. Голованева, С. Зарубин, Н. Кузьмина, М. Подпругин уделяли внимание содержательной стороне понятия «устойчивость» [8-12]; Т. Громова, Е. Ерохина, М. Непарко, Г. Яруллина – пониманию экономической категории «развитие» [13-16]; В. Данилов-Данильян, А. Гринберг, А. Дохолян, Е. Кодзоева, О. Скотаренко, И. Сандомирская – содержанию понятия «устойчивое развитие» [17-21]; Х. Баширов, Е. Григорян, И. Горловская, С. Гусев, Д. Мельникова,

О. Прокопенко, Т. Салина, С. Самаль, А. Шилова – его особенностям на уровне предприятия [22-30].

Следует отметить, что в английском языке выделяют два понятия «*Sustainability*» – «устойчивость» – и «*Sustainable development*» – «устойчивое развитие», которые в русском языке часто звучат одинаково, однако эти понятия имеют разное значение: «*Sustainability*» некоторые ученые обозначают как устойчивость окружающей среды, т. е. способность окружающей среды выдерживать воздействия человека; большинство же определяют «*Sustainability*», или «устойчивость», как гармоничное сосуществование системы «человек-природа». В данном контексте «устойчивость» представляет собой некоторую долгосрочную цель, а «устойчивое развитие» – средство или процесс, с помощью которого можно достичь этой цели. Конференция ООН в Йоханнесбурге подчеркнула, что основами устойчивого развития являются три компонента – экономическое, социальное и экологическое развитие в понимании «охрана окружающей среды».

Применение понятия устойчивого развития по отношению к промышленному предприятию предполагает его рассмотрение на микроэкономическом уровне. Значительное количество исследований, как отечественных, так и зарубежных авторов, посвящено исследованию устойчивости и устойчивого развития предприятия, в том числе таких, как: М. Портер, Г.В. Савицкая, А.В. Грачев [31-33] и др. Впервые такой термин как устойчивость применительно к экономике был раскрыт в работах Джона Ричарда, Пол Энтони Самуэльсона и других. Это понятие исследовано достаточно глубоко в отношении к экономическим процессам, но не к экономическим объектам. Устойчивое развитие выступает отдельным, самостоятельным направлением исследований. Однако термин «устойчивость» подразумевает определенное равновесие, в то время как «развитие» возможно только при условии постоянного движения и изменения.

Современной рыночной экономике присущи не только как динамичность, но одновременно - неустойчивость, нестабильность, несбалансированность.

Масштабные экономические кризисы XX-XI ст., в частности, такие, как «Великая депрессия» 30-х гг., финансовые кризисы 1998 г., 2008 г., 2014 г., 2022 г., привели к глобальной неустойчивости, затронули как отдельные страны, так и мировое сообщество в целом. Таковым явился и современный глобальный финансово-экономический кризис 2022 года. Следует отметить, что в науке используется понятие «устойчивость» для характеристики систем, сохраняющих свое положение после прекращения воздействия на них различных факторов внутренней и внешней среды (рисунок 1.2) [34].



Рисунок 1.2 – Содержание и характеристики понятия «устойчивость промышленного предприятия» [составлено автором на основе [9; 12; 13; 19]]

Проявлениями устойчивости промышленного предприятия выступают три представленные на рисунке 1.2 характеристики: *равновесие*, *гомеостаз*, *стационарный режим*.

*Равновесие*, отражающее такой характер взаимодействия разнонаправленных сил, процессов, явлений, влияющих на предприятие, при котором их воздействия

взаимно компенсируют друг друга, а свойства экономической системы остаются стабильными и неизменными. Равновесие промышленного предприятия необходимо рассматривать в двух аспектах: *статическом*, неизменном, предполагающем нахождение в точке равновесия, и *динамическом*, под которым понимается способность воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие и сбалансированный процесс развития.

Сбалансированный процесс развития, в определенном смысле, тождественный понятию «рост», применительно к промышленным предприятиям, означает изменения социально-экономической системы таким образом, что темпы увеличения запасов продукции и объема выпуска за определенный период времени являются постоянными. В этом случае сущность понятий «развитие» и «рост» промышленных предприятий одинакова, или эквивалентна.

*Гомеостаз* понимается как устойчивое равновесное состояние промышленного предприятия как открытой системы в процессе взаимодействия с внешней средой. Гомеостаз отражает два состояния: одно, в котором основные параметры системы остаются постоянными под воздействием внешней среды, и другое, в котором отношения между внешней средой и системой остаются постоянными. Другими словами, промышленность – это гомеостат, который стремится обеспечить свое выживание и целостность как системы. Устойчивый режим деятельности предприятия устанавливается с течением времени, когда его характеристики остаются неизменными. Это может быть устойчивое стабильное состояние, периодически повторяющаяся последовательность состояний системы, квазистационарный режим или колебательный характер состояния.

К понятиям, тесно связанным с понятием «устойчивость», относятся «сбалансированность», «стабильность», «равновесие», которые отличаются друг от друга. Перечислим их основные характеристики.

Под «устойчивостью», помимо других определений, можно понимать состояние системы, способной противостоять не только агрессивным воздействиям внешней среды, но и неблагоприятным внутренним факторам развития. Экономика одного предприятия, которое успешно справляется с колебаниями мировых цен,

теневой экономикой, быстрыми изменениями в производственном потенциале и несовершенством стратегического управления, считается стабильной. Под «стабильным» понимается состояние, при котором признаки и параметры системы сохраняются при любых обстоятельствах. В экономической системе промышленных предприятий это означает, что стабильны доходы, численность работников, рентабельность производства и т. д. Под «сбалансированностью» понимается состояние, при котором сохраняются основные пропорции промышленных предприятий и пропорции между факторами. В сбалансированной экономике предприятия нет значительных излишков нереализованной продукции или превышения расходов над доходами. Сбалансированность является основой устойчивости экономики предприятия.

Наличие в экономической системе предприятия набора таких характеристик, как стабильность, устойчивость, равновесие и сбалансированность, не означает, что она является застывшим инвариантом, не прогрессирует и не развивается. В динамичной среде системе необходимо принимать ряд мер и действий для обеспечения всех этих характеристик. Помимо показателей стабильности, экономика промышленного предприятия характеризуется показателями, отражающими степень ее развития. К таким показателям прежде всего относятся экономический рост, доля инновационной продукции в номенклатуре и ассортименте предприятий, рост затрат на рабочую силу, положительная динамика изменения производительности труда и т. д. [35].

Как следует из вышесказанного, в состав понятийно-категориального аппарата, лежащего в основе проведения исследований в области устойчивого развития предприятий, входит совокупность понятий, а именно: «устойчивость», «развитие», «устойчивое развитие», в том числе «устойчивое развитие предприятия», и других, которые необходимо использовать для его адекватной оценки.

Обратимся к содержанию понятий «устойчивость», «развитие», «устойчивое развитие» и сопоставим все три понятия между собой.

Авторские дефиниции понятия «устойчивость» можно найти в работах З. Васильевой, У. Голованевой, С. Зарубина, Н. Кузьминой, Т. Лихачевой, М. Подпругина и др. (таблица 1.1). Изучение содержания понятия «устойчивость» позволяет отметить использование данной категории практически всеми авторами для характеристики систем, причем, такой характеристики, которая отражает способность или свойство, с одной стороны, сохранять определенное состояние, с другой – возвращаться к такому состоянию в случае ее изменения в результате воздействия внешних факторов.

Этимология понятия «устойчивость» предполагает его производный характер от слова «устойчивый» и «устоять», смысл которых заключается в способности сохранять свои свойства, положение, состояние, несмотря на действие различных сил. В связи с этим более верным, с точки зрения этимологического подхода, является понимание устойчивости как способности сохранять определенные свойства. Открытым остается вопрос ее определения с точки зрения характеристики временно неуравновешенного состояния системы и дальнейшего возвращения к исходному как устойчивому. Если данная система имеет возможность восстанавливать свои свойства за достаточно небольшой промежуток времени, ее можно считать устойчивой. Что касается возможности возвращения системы в исходное состояние после существенных изменений или по прошествии достаточно длительного периода, то даже она не может характеризовать систему как устойчивую, поскольку у такой системы отсутствует способность сохранять свои свойства или быстро их восстанавливать, реагируя на внешние возмущения.

Таким образом, устойчивость может быть определена как способность системы сохранять свои качества под влиянием внешних воздействий и/или возвращаться к исходным параметрам функционирования в случае их краткосрочного изменения. В отличие от категории «устойчивость», термин «развитие» сам по себе несет в себе некоторую динамику, что отражено в определениях Т. Громовой, В. Дудко, Е. Ерохиной, М. Непарко, Г. Яруллиной [13-16]. Этимология данной категории обуславливает необходимость отражения в определении ее содержания факта перехода к

качественно новому, как отмечает Г. Яруллина, «более совершенному» состоянию [16].

Таблица 1.1 – Авторские дефиниции понятия «устойчивость» [составлено автором на основе [8-12; 34-39]]

Авторство	Сущность понятия
З. Васильева, Т. Лихачёва [8]	Устойчивость – это способность системы сохранять движение по намеченной траектории, несмотря на воздействующие на нее возмущения.
У. Голованева [9]	Устойчивость – это способность всех элементов, составляющих систему предприятия, сохранять состояние покоя, а при возможности положительного движения при как внешних воздействиях, так и внутренних на деятельность предприятий.
С. Зарубин [10]	Устойчивость – это способность в процессе воспроизводства сохранять конкурентные позиции и поддерживать параметры функционирования системы в предписанных пределах при условии, что действующие внешние и внутренние возмущения остаются допустимыми.
Н. Кузьмина [11]	Устойчивость – это способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была из него выведена под влиянием внешних возмущающих воздействий.
М. Подпругин [12]	Устойчивость – это способность системы сохранять текущее состояние при наличии внешних воздействий.
Н. Кульбака [34]	Равновесное сбалансированное состояние экономических ресурсов, которое обеспечивает стабильную прибыльность и нормальные условия для расширенного воспроизводства устойчивого экономического роста в длительной перспективе с учетом важнейших внешних и внутренних факторов.
Е. Герасимова [35]	Следует говорить не об устойчивости в целом, а об устойчивых состояниях системы. Любой хозяйствующий субъект может достигать устойчивых состояний или иметь неустойчивые состояния. Если устойчивые состояния преобладают, то можно говорить, что система устойчива, и наоборот.
Н. Яшин, Е. Григорян [36]	Устойчивость представляет собой совокупность взаимосвязанных подсистем предприятия, взаимодействие которых должно адаптировать предприятие к влияниям внешней и внутренней среды, а также обеспечивать конкурентные преимущества и получение прибыли.
Financial Times [37]	Устойчивость бизнеса представляет собой устойчивость во времени. Предприятия могут пережить потрясения, потому что они тесно связаны со здоровыми экономическими, социальными и экологическими системами.
Bansal, DesJardine [38]	Под устойчивостью бизнеса понимается способность компаний реагировать на свои краткосрочные финансовые потребности без ущерба для удовлетворения своих будущих потребностей.
Е. Лясковская [39]	Устойчивость – это способность сохранять себя при изменениях внешних и внутренних фак-торов, способность существовать.



*Развитие* в целом можно охарактеризовать как процесс трансформации, сопряженный с переходом системы на качественно новый уровень, под которым будем понимать не только рост ключевых количественных и качественных показателей деятельности предприятия, но также их оптимальное динамическое соотношение в условиях интеллектуализации и цифровизации экономики, изменяющих структуру и содержание внутренних факторов (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Понятие «развитие» в трактовке ряда авторов [составлено автором на основе [13-16; 25]]

Авторство	Сущность понятия
Т. Громова, Г. Скулова, В. Дудко [13]	Развитие – это поступательное движение к определённым целям, выражающимся в росте положительно направленных показателей состояния системы в целом
Е. Ерохина [14]	Развитие – это качественное изменение структуры и функционирования экономики, отражающееся на всех без исключения сторонах жизни не только экономики, но и каждого индивида и общества в целом
М. Непарко [15]	Развитие – это прогрессивное или регрессивное закономерное изменение объекта (системы) во времени
Г. Яруллина [16]	Развитие – это процесс целесообразных непрерывных необратимых направленных закономерных изменений предприятия во времени, характеризующихся его переходом в качественно новое, более совершенное состояние
С. Гусев [25]	Развитие представляет собой «процесс позитивного изменения»

Интеграция категорий «устойчивость» и «развитие» отражена в понятии «устойчивое развитие», основные подходы к сущности которого представлены в таблице 1.3.

Понятия в таблице 1.3 сгруппированы и рассмотрены в контексте трех основных составляющих, являющихся стержнем общего подхода ученых и практиков к содержанию концепции устойчивого развития. Исследование в дополнение к ранее проведенному показало, что в настоящее время нет общепринятого перевода термина «устойчивое развитие» (в оригинале – *sustainable development*). В русском языке наиболее распространенными версиями перевода «*sustainable development*» являются самоподдерживаемое, приемлемое, допустимое, непрерывное, сбалансированное, ноосферное развитие [40].

Таблица 1.3 – Понятия «устойчивое развитие» в контексте его социальной, экономической и экологической составляющих [составлено автором на основе [18-21; 39; 42-45]]

Авторство	Сущность понятия
<b>Социальная составляющая</b>	
А. Дохолян [18]	Устойчивое развитие – это гармоничное (сбалансированное) развитие общества и окружающей его природной среды
О. Скотаренко [20]	Устойчивое развитие – экономически эффективное, социально-ориентированное и экологически допустимое развитие социально-экономической системы в целом
Доклад Всемирной комиссии ООН [42]	Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности
Указ Президента РФ № 440 от 01.04.1996 г. [43]	Устойчивое развитие – стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной основы
<b>Экономическая составляющая</b>	
И. Сандомирская [21]	Устойчивое развитие – это развитие в условиях обеспечения экономического роста, безопасности и качества жизни, долгосрочного воспроизводства экономики, социального развития, внедрения инноваций и достижения экологического баланса
Е. Лясковская [39]	Устойчивое развитие – это прогрессивное изменение системы достаточными темпами, без кризисов и застоев.
Всемирный банк [44]	Устойчивое развитие – управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей
Г. Клейнер [45]	Устойчивое развитие экономики как системы – сочетание стабильности и изменчивости, однородности и разнообразия.
<b>Экологическая составляющая</b>	
Е. Кодзоева [19]	Устойчивое развитие – это эволюция без разрушения; прогрессивное развитие системы с большим запасом устойчивости, который поддерживается на достаточно высоком уровне, чтобы не допустить преждевременного разрушения системы.

Само понятие «устойчивое развитие» было введено для изучения взаимоотношений человека, общества и природы. Для целей исследования в данной работе была изучена и систематизирована совокупность определений понятия «устойчивое развитие», а также выделены основные подходы к её трактовке (таблица 1.4). В их основу положены процессный, экосистемный, общеметодологический и воспроизводственный подходы к раскрытию сущности понятия. В ходе проведенного анализа установлены важные характерные черты устойчивого развития предприятия. Его ключевым признаком выступают

количественные и качественные изменения в трех взаимосвязанных сферах предприятия – экономической, социальной и экологической.

Таблица 1.4 – Основные подходы к определению категории «устойчивое развитие» [составлено автором на основе [20; 21; 42-44; 47-49]]

Подход	Определение «устойчивого развития»
Процессный (А. Барановский [47])	управляемый процесс коэволюционного развития мировой цивилизации, основанный на радикальных изменениях исторически сложившихся ориентиров в экономической, социальной и экологической сферах
Экосистемный (И. Фарниева [48, с. 7], О. Шумакова [49, с. 4])	стратегическое направление развития общества в достижении улучшения жизнеобеспечения людей и переход на качественно новый уровень их жизни, при котором не разрушается экосистема
Общеметодологический (О. Скотаренко [20], Доклад Всемирной комиссии ООН [42], Указ Президента РФ № 440 от 01.04.1996 г. [43], Всемирный банк [44])	социальная справедливость, экономическое развитие и высокое качество окружающей среды; ценности и политические меры, за которые мы выступаем, в полной мере соответствуют тем, которые, по мнению большинства людей, могут обеспечить более справедливое и стабильное будущее для всех и каждого
Воспроизводственный (И. Сандомирская [21])	длительность сохранения воспроизводства потенциала территорий в режиме сбалансированности и социальной ориентации

В связи с этим выделяют соответствующие виды устойчивости: *экономическую*, под которой понимают рациональное управление природно-ресурсным потенциалом и использование ресурсосберегающих технологий с целью формирования инновационной конкурентоспособной экономики промышленного предприятия; *социальную*, содержанием которой является сохранение здоровья человека, обеспечение развития человеческого капитала, социальной и культурной сфер; *экологическую*, ориентированную на сохранение целостности природных систем, их способности к самовосстановлению и динамической адаптации.

На основе исследований в области устойчивого развития промышленных предприятий установлено, что:

– устойчивое развитие предполагает динамическое равновесие социально-экономической системы под воздействием факторов внешней и внутренней среды;

– развитие предприятия является управляемым и может осуществляться как в силу имманентно присущих закономерностей, так и по выбранной методике;

– целями обеспечения устойчивого развития социально-экономической системы предприятия являются: повышение уровня его конкурентоспособности и устойчивости; рост уровня и качества жизни персонала и общества; увеличение прибыли предприятия как источника инновационного развития СЭС; рациональное использование ресурсного потенциала и сохранение окружающей среды;

– необходимым условием устойчивого развития выступает устойчивость, под которой понимают способность системы стабильно функционировать в долгосрочной перспективе в условиях быстро меняющейся внутренней и внешней среды.

Изучение сущности устойчивого развития предприятия как микроэкономической системы нашло широкое отражение в научной литературе (Приложение Б, таблица Б.1).

*Устойчивое развитие промышленного предприятия* также понимается учеными как динамическое изменение параметров системы, что находит свое отражение в трактовке устойчивого развития как «движения предприятия по стреле времени»; как внутренние изменения в смысле улучшения приспособленности предприятия к изменению внешних условий и факторов; как функционирование, при котором предприятие способно сохранять свою целостность и независимость; как «динамика производства и реализации продукции, при которой сохраняется стабильно высокий результат функционирования промышленного предприятия; непосредственно как саморазвитие, при котором минимизируются отрицательные воздействия факторов, влияющих на предприятие [41; 50].

Отдельные ученые рассматривают устойчивое развитие предприятия как определенные способы или методы функционирования или осуществления преобразований; некоторые – как способность системы противостоять внешним факторам, обеспечивать жизнеспособность и рост экономической эффективности; ряд ученых – как сбалансированность экономических ресурсов, которая

обеспечивает определенные результаты, которые не могут быть достигнуты при качественном процессе деятельности, не характеризующемся устойчивостью [51].

Таким образом, теоретический анализ понятийного аппарата с учетом содержания категорий «устойчивость» и «развитие» позволяет дать следующее определение устойчивому развитию: *устойчивое развитие* – процесс перехода системы на качественно новый уровень ее развития с сохранением и улучшением системных характеристик в условиях влияния внешних воздействий.

На современном этапе универсальная концепция устойчивого развития существует в виде так называемой «слабой» модели триады устойчивого развития (рисунок 1.3). Триединая концепция устойчивого развития нашла свое полное отражение в модели, разработанной и предложенной в 1994 году Дж. Элкингтоном, под названием «концепция тройного критерия», или «*triple bottom line*» (TBL). Данная модель, которая базируется на трех «китах» – «трех Пи: люди-планета-прибыль», или «*3P – People, Planet, Profit*», позволяет перенести три составляющие устойчивого развития на деятельность промышленных предприятий. Предприниматели и менеджеры, выстраивая бизнес на основании данной стратегии поведения, должны учитывать не только финансовые показатели, а также принимать во внимание социальные и экологические последствия деятельности промышленных предприятий [52]. Триединый подход считается базовым и представляет собой методологическую базу для исследования устойчивого развития как на макроуровне, так и на уровне промышленного предприятия. Однако, как правильно отметил Аурелио Печчеи: «Человечеству сейчас, по сути, не остается ничего иного, как возможно быстрее приблизиться к следующей фазе своего развития – той, где он, сочетая свое могущество с достойной этого мудростью, научится поддерживать в гармонии и равновесии все дела человеческие» [53]. Это означает, что три приведенные компоненты парадигмы устойчивого развития, являясь чрезвычайно важными, не полностью характеризуют устойчивое развитие экономики, в частности, на уровне промышленных предприятий и предполагают их дополнение рядом других, которые позволят всесторонне и глубоко оценить его уровень.



Рисунок 1.3 – Триединство концепции устойчивого развития промышленного предприятия [составлено автором на основе [19]]

Высшему менеджменту промышленных предприятий необходимо взять на вооружение постулаты четырех основных подходов к устойчивому развитию (рисунок 1.4). Устойчивость каждого отдельного промышленного предприятия актуальна в кратко- и долгосрочном периодах времени, на уровне экономики, в частности, Донецкой Народной Республики, – в аспекте внутренней и внешней конкурентоспособности, решения задач максимального использования явного и скрытого потенциала промышленных предприятий, качественного социально-экономико-экологического роста. В теоретико-методическом аспекте особо актуальными в концепции и парадигме устойчивого развития становятся вопросы выявления и кластеризации зон устойчивости с учетом отраслевой принадлежности и специфики функциональных особенностей деятельности промышленных предприятий [54-56].

Необходим строгий системный подход к установлению правил оценки отдельных видов устойчивости, который обеспечивает базу для выбора соответствующих стратегий устойчивого развития и алгоритмов управления ими. Особую значимость обретает категория «экономическая устойчивость» как комплексное понятие, позволяющее оценить устойчивое развитие предприятия в целом, и раскрытие ее содержания через совокупность других видов устойчивости.

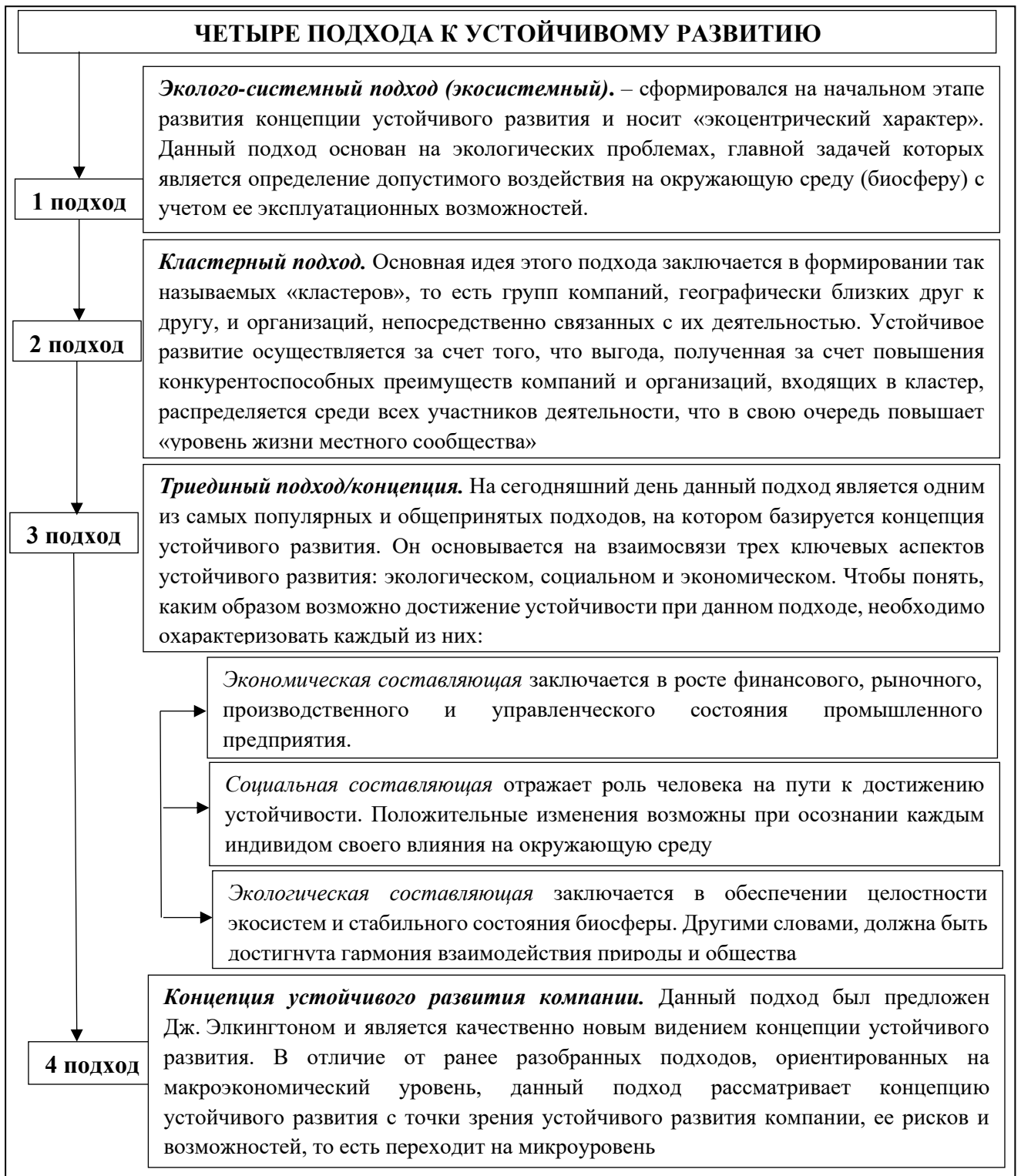


Рисунок 1.4 – Основные подходы к устойчивому развитию [составлено автором на основе [19; 54-60]]

*Экономическая устойчивость* систем является важнейшей составляющей концепции устойчивого развития промышленных предприятий, и введение ее в научный оборот обусловлено целесообразностью объединения в ней совокупности

других видов устойчивости, которые являются отдельными контекстами экономической и со всех сторон характеризуют состояние предприятия. Рассмотрение и изучение взглядов зарубежных и отечественных ученых на понятия «устойчивость» и «развитие» как основополагающих для устойчивого развития промышленных предприятий являются одновременно предметом научной дискуссии и основанием для дальнейшего совершенствования универсальной парадигмы устойчивого развития третьего тысячелетия, принижающей все уровни управления экономикой [61-63].

С нашей точки зрения, *устойчивое развитие на микроэкономическом уровне* – это развитие предприятия, обеспечивающее переход его социально-экономической и производственно-технологической систем в качественно новое, более прогрессивное состояние при сохранении способности удерживать равновесие, стабильность и устойчивость под воздействием внешних и внутренних факторов окружающей среды в некоторых заданных пределах, позволяющих говорить о достижении поставленных целей [63].

Возникает настоятельная задача интерпретировать, исследовать, оценивать и прогнозировать экономическую устойчивость применительно к микроэкономическому уровню функционирования промышленных предприятий. Первостепенной задачей в сфере экономики Донецкой Народной Республики на современном этапе является восстановление производства, что требует разработки и реализации стратегии устойчивого развития. При этом необходимы не только «благоприятные» цифры экономических показателей, но и, что более важно современная и конкурентоспособная продукция, внедрение новых технологий, снижение себестоимости и повышение качества продукции. Анализ научных работ [4-15] позволил выделить мировоззренческие подходы к определению категории экономической устойчивости промышленного предприятия, которые представлены в Приложении Б, таблица Б.2.

Экономическая устойчивость в сложившихся рыночных условиях служит залогом выживаемости и основой стабильного положения предприятий. Экономическая устойчивость как инструмент исследования, с одной стороны,



способна обеспечить ситуативную оценку состояния предприятия с позиций его внешней и внутренней среды, а с другой – позволяет осуществить стратегический анализ, прогноз и стратегическое планирование деятельности предприятий на перспективу. Устойчивое развитие промышленного предприятия, которое базируется на экономической устойчивости, подразумевает стабильность и положительную динамику его показателей, прежде всего, качественных параметров роста производства, а также других сфер его деятельности [64].

## 1.2. Содержание стратегии устойчивого развития промышленных предприятий и этапы ее разработки

Эффективность промышленного производства в значительной степени зависит от своевременно и грамотно разработанных долгосрочных целей, временной горизонт которых в сложившихся условиях сокращается. Для того чтобы разобраться с содержанием, целями и задачами разработки стратегии устойчивого развития предприятий, необходимо обратиться к родовому понятию «стратегическое планирование», органической составляющей которого она является. И. Ансофф, внесший значительный вклад в формирование концепции стратегического планирования (*strategic planning*), рассматривает его как логический и аналитический процесс детерминации будущего состояния предприятия, на который существенное влияние оказывают нерегулируемые внешние факторы. Можно неоспоримо утверждать, что стержнем стратегического планирования и управления промышленными предприятиями является стратегия. Ансофф дает собственное определение стратегии, рассматривая под ней о «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [65].

Анализ литературных источников показывает, что мнения авторов по вопросу сущности «стратегии» не совпадают, и определения возможно объединить в три следующие группы:

1) стратегия как развернутый и всесторонний план действий организации; эту группу составляют такие авторы, как Д.Б. Куинн, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Д. Хангер;

2) стратегия как выбор определенного направления развития организации, методов конкуренции, а также ее позиции в окружающей среде; к данной группе авторов относятся: А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, О.С. Виханский;

3) стратегия как рассчитанная на долгосрочную перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченной главной цели организации – миссии, и других ее целей и задач; данное определение «стратегии» принадлежит таким зарубежным и отечественным ученым, как А. Чандлер, Л.Е. Басовский, И.Н. Герчикова.

С позиций рассмотрения стратегии промышленного предприятия как системы представляют интерес два альтернативных взгляда на ее содержание:

1. Стратегия является одним из плановых документов, объединяющих совокупность планов, каждый из которых определяет и раскрывает те или иные аспекты деятельности промышленного предприятия во времени, в пространстве и в разрезе его основных функций. В этом случае стратегия выступает как системосодержащее пространство, и ее можно и необходимо рассматривать как систему, но она не является социально-экономической системой.

2. Стратегия рассматривается как многомерная система между составляющими и движущими силами стратегического процесса. В этом случае ее системосодержащее является совокупностью реальных и виртуальных состояний экономических явлений и образований. В таком контексте стратегия выступает как одна из социально-экономических систем.

В таблице 1.5 обобщены взгляды ученых, посвятивших данному научному направлению фундаментальные исследования.

Таблица 1.5 – Авторские определения понятия «стратегия» [составлено автором на основе [65-68]]

Автор	Определение
Гарвардская школа бизнеса	Стратегия – метод определения конкурентных целей организации
И. Ансофф, Д. Сейнер [65]	Стратегия – образ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней
М. Портер [66]	Стратегия – образ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [67]	Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса
Д. Хангер [68]	Стратегия – это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей

Научные подходы классиков и современных авторов к определению понятия «стратегия предприятия», которые высвечивают различные стороны этого многогранного понятия, представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Подходы к определению понятия «стратегия предприятия» [составлено автором на основе [65; 66; 69-72]]

Автор	Определение
И. Ансофф [65]	Стратегия предприятия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
М. Портер [66]	Стратегия – создание разнообразных уникальных и ценных позиций для предприятия
Л.М. Идигова, М.М. Галаев [69]	Стратегия организации – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, затрагивающее её сферы, средства и формы её деятельности, порядок отношений внутри организации, а кроме того, позиции организации в окружающей среде, которое приводит к формированию к её целям
И.Ю. Усачева, В.В. Дёмина [70]	Стратегия организации – это концепция развития, которая отражает фундаментальное соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации
А.В. Фетисова [71]	Стратегия организации – это эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую стратегию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время
Л.Т. Эскерханова, А.И. Тазуркаев [72]	Стратегия организации – это комплекс принципов её деятельности и отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей и миссии, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей и ориентации деловой активности

Существуют и другие подходы к стратегии с позиций развития организации

(компании, фирмы, предприятия), которые корреспондируют с понятием «стратегия устойчивого развития» Они заимствованы из экономической литературы и обобщены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Подходы к понятию «стратегия развития» [составлено автором на основе [73-76]]

Автор	Определение
А.П. Градов [73, с. 16]	Стратегия развития – это совокупность рациональных приемов достижения долгосрочных целей в условиях нестабильности внешней среды
Э.А. Уткин [74, с. 59]	Стратегия развития – совокупность глобальных идей развития предприятия
В.С. Катъкало [75, с. 304]	Стратегия развития – проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод
Э.М. Коротков [76, с. 144]	Стратегия развития – это совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью

Обобщая дефиниции авторов, можно дифференцировать определения стратегии развития на два вида:

Первый основан на схожести мнений таких авторов, как Э.А. Уткин и Э.М. Коротков, и свидетельствует о том, что стратегия развития представляет собой совокупность ориентиров, которые определяют направление развития промышленного предприятия, а также составляющих его деятельности, а именно: условий, ресурсов, целей, мотивов, результатов, процедур и инструментов. Второй - базируется на общности взглядов В.С. Катъкало и А.П. Градова, и определяет стратегию развития как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению. Известный ученый в области смежной науки – теории конкуренции – М. Портер представляет стратегию как создание разнообразных уникальных и ценных позиций для предприятия, таким образом, по сути, обращаясь к понятию конкурентных преимуществ, которые являются основой для достижения его конкурентоспособности и устойчивого развития [66]. Заслуживает внимания взгляд на стратегию устойчивого развития с позиций ее понимания

представителями современного бизнеса, воплощающими стратегию на практике [77]. С их точки зрения, стратегия представляет собой преимущество ответственных компаний, осознающих свое влияние на окружающую среду и местное население, учитывающих требования и потребности общества, а также предоставляющих открытую информацию о своей деятельности.

Классификация стратегий устойчивого развития в контексте ряда научных школ и соответствующих им парадигм, предложенная автором, позволяет создать кластеры определений, которые представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Классификация стратегий устойчивого развития в контексте ряда научных школ [составлено автором на основе [65-69; 73-75]]

Школы, методы и модели	Авторы	Содержание	Особенности стратегии устойчивого развития
1	2	3	4
Парадигма стратегической рациональности			
Гарвардская школа бизнеса, методы конкурентного стратегического анализа, модель LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth)	Е. Лернеду, Ш. Кристинсен, К. Андревс, Гинзберг и Гут	Поиск возможностей связать потенциал предприятия (состояние внутренней среды) и факторы внешней среды (макро- и микросреды) на основе концепции конкурентного преимущества	Концепция разработки стратегии на принципах изучения: <ul style="list-style-type: none"> <li>• его сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, исходящих от окружения;</li> <li>• формирования системы базовых ценностей руководителей, определяющих главные цели предприятия</li> </ul>
Эмпирическая школа стратегического планирования и управления, компетентностная модель	А.Д. Чандлер, А. Слоун, П. Лоуренс и Д. Лорш, Дж. Хэмел и К. Прахалад	По Чандлеру, «видимая рука менеджмента заменила невидимую руку Адама Смита». Новая экономическая функция – административная координация и управление; новая категория работников – профессиональные менеджеры, специалисты и работники	Стратегия определяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• структуру предприятия;</li> <li>• распределение функций и работы предприятия;</li> <li>• формирование цепочки власти и коммуникаций;</li> <li>• создание вертикально интегрированных систем;</li> <li>• диверсификация продукции</li> </ul>

## Продолжение таблицы 1.8

1	2	3	4
<b>Парадигма осмысления стратегических направлений развития</b>			
Школа проектирования (дизайна, моделирования), модель SWOT-анализа	Ф. Селзник, К. Эндрюс, К. Кристенсен, Дж. Штайнер	Совокупность целей, задач и основных политик, и планов для их достижения. Цель модели построения стратегии – достижение соответствия внутренних и внешних возможностей Девиз школы – «Установление соответствия»	Разработка стратегии - это процесс сознательного мышления и видения: <ul style="list-style-type: none"> <li>• единственный стратег, ответственный за решения;</li> <li>• ясная, четко сформулированная и понятная для всего персонала стратегия;</li> <li>• стратегия – уникальна;</li> <li>• стратегия – перспектива;</li> <li>• организационный неформальный процесс</li> </ul>
<b>Парадигма стратегии как формального процесса</b>			
Школа планирования	И. Ансофф, Дж. Штейнер, П. Лоранж	Формализация стратегического процесса и необходимость составления документа в форме стратегического плана	Разработка стратегии предполагает: <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание альтернатив развития;</li> <li>• аудит внешней и внутренней среды;</li> <li>• операционализацию стратегии;</li> <li>• программирование в форме стратегических программ</li> </ul>
<b>Парадигма стратегии как аналитического процесса</b>			
Школа позиционирования, модель «Пять сил» М. Портера, ЦСЦ-метод, модель БКГ, кривая опыта или эксплуатации	М. Портер	Пять основных сил (покупатели, поставщики, основные конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-субституты) определяют уровень и динамику конкурентной борьбы, выбор стратегии, рентабельность деятельности	Стратегия предполагает выбор одной из трёх конкурентных стратегий (управления издержками производства, дифференциации продукта, концентрации промышленного предприятия в сегменте рынка), строится на учёте: <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутренних факторов, действующих на предприятии;</li> <li>• ценностей ключевых исполнителей;</li> <li>• внешних факторов окружения;</li> <li>• социальных ожиданий</li> </ul>

## Продолжение таблицы 1.8

1	2	3	4
Парадигма стратегии как процесса предвидения			
Школа предпринимательства	О. Коллинс, Д. Мур, Б. Берд, Г. Минцберг, П. Друкер, Д. Макклеланд, Й. Шумпетер	Разработка стратегии сквозь призму, руководителя организации, но в отличие от дизайн-школы, обладающего интуицией, здравым смыслом, мудростью, опытом, проницательностью	Стратегия направлена на: <ul style="list-style-type: none"> <li>• поиск новых возможностей развития и защиты от прямой конкуренции;</li> <li>• интуитивный выбор направления развития и предвидения будущего;</li> <li>• гибкость (стратегия является продуманной, и неожиданно возникающей, и развивающейся, структура – адаптивна к изменениям)</li> </ul>

В авторской трактовке, *стратегия* – это детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей и задач организации, показывающий общее направление ее развития, методы конкуренции и позиционирования в окружающей среде.

Сопоставление и анализ определений в формате ряда критериев научных направлений и раскрывает их эволюцию, содержание и особенности. Они отражают ту самую «тихую» управленческую революцию, которая произвела переворот в конструктивных научных подходах к оценке деятельности предприятий и крупных компаний на Западе и произошла в менеджменте путем постепенных и последовательных эволюционных преобразований. Теория вооружила практиков почти целого столетия, начиная со середины XX-го века, новыми инструментами стратегического мышления, видения и анализа ситуации, и на этой основе выбора моделей дальнейшего повышения их конкурентоспособности в условиях возрастающей неопределенности и турбулентности окружающей среды.

В настоящее время вопросы методологии и методики разработки стратегии устойчивого развития находятся в процессе совершенствования и требуют применения сложного междисциплинарного аппарата исследований, в основе которого лежит инструментарий теории стратегического планирования

предприятий, устойчивого развития, экономического анализа, управления конкурентоспособностью, экономико-математического моделирования и др. В свою очередь, стратегическое планирование – это сложный и многоаспектный процесс формирования и реализации различных стратегий (*стратегического набора*), которые в конечном счете должны быть связаны с генеральной стратегией промышленного предприятия. Среди отечественных и зарубежных ученых, опубликовавших свои работы в этой области, можно выделить следующих: Л. Абалкин, И. Ансофф, О. Виханский, В. Данилов-Данильян, П. Друкер, С. Кузнецов, Р. Каплан, Г. Клейнер, Э. Коротков, Дж. Куинн, М. Маркова, М. Мескон, Д. Нортон, П. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, А. Урсул, Р. Фатхудинов, Э. Фримен, Ф. Хедоури и др.

Устойчивый рост промышленных предприятий Донецкой Народной Республики должен быть ориентирован прежде всего на инновационное развитие, внедрение научно-технологических нововведений, использование такого ресурса, как знание, с целью повышения эффективности экономики и обеспечения конкурентоспособности [77-81]. Стратегия устойчивого развития молодого государства в целом и каждого его отдельного промышленного предприятия, основной целью которой является последовательная стабилизация и повышение качества жизни людей на основе роста социо-экономико-природного потенциала, определяет ход развития событий [82; 83]. Древнеримский философ Сенека утверждал: «Кораблю, который не знает, в какую гавань он идет, нет попутного ветра». Интерпретируя его мысль применительно к ситуации в отечественной экономике, постулируем, что *стратегия устойчивого развития* – это аксиома, не имеющая альтернатив [84].

Стратегии промышленных предприятий должны выстраиваться по различным принципам, однако на базе постулатов стратегического планирования и управления, а именно: *системного, ситуационного, процессного, целевого, ресурсного подходов*, представленных в разделе 1.1. Они должны быть дополнены классическим постулатом разработки стратегии, который имеет название *иерархический принцип*. *Целевой подход*, целеполагание в системе, являются



одними из наиболее важных основ разработки стратегии устойчивого развития предприятий, поскольку обеспечивают преодоление стратегического разрыва между желаемым и достигнутым уровнями их развития (рисунок 1.5).

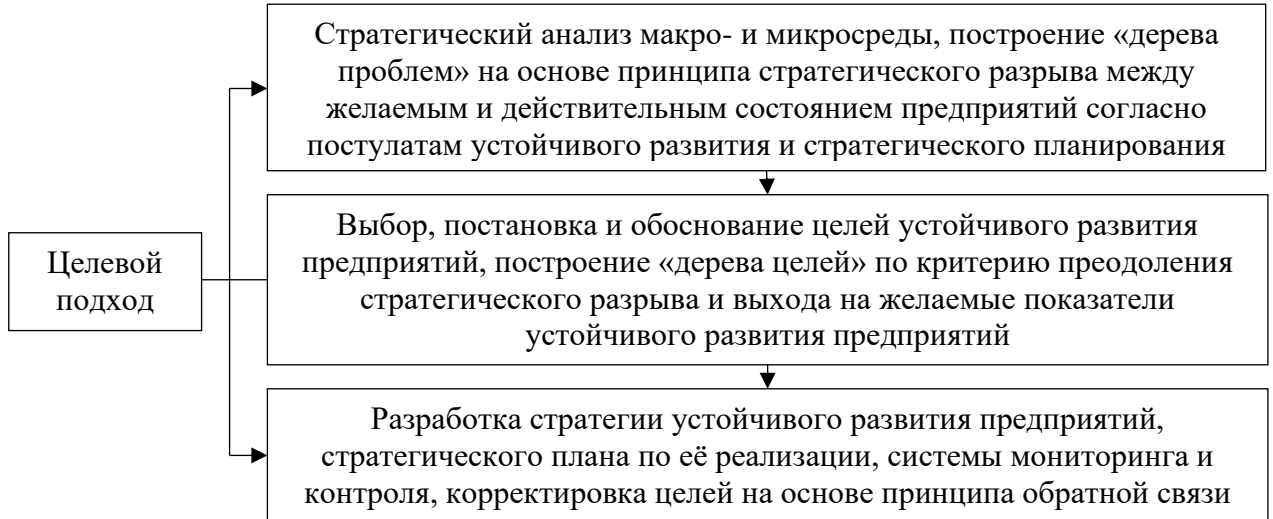


Рисунок 1.5 – Целевой подход к разработке стратегии устойчивого развития промышленных предприятий [составлено автором]

Цели должны соответствовать определенным критериям, к которым относятся конкретность, измеримость, достижимость, значимость и др. В практике стратегического планирования упор делают на так называемые SMART-критерии (рисунок 1.6).

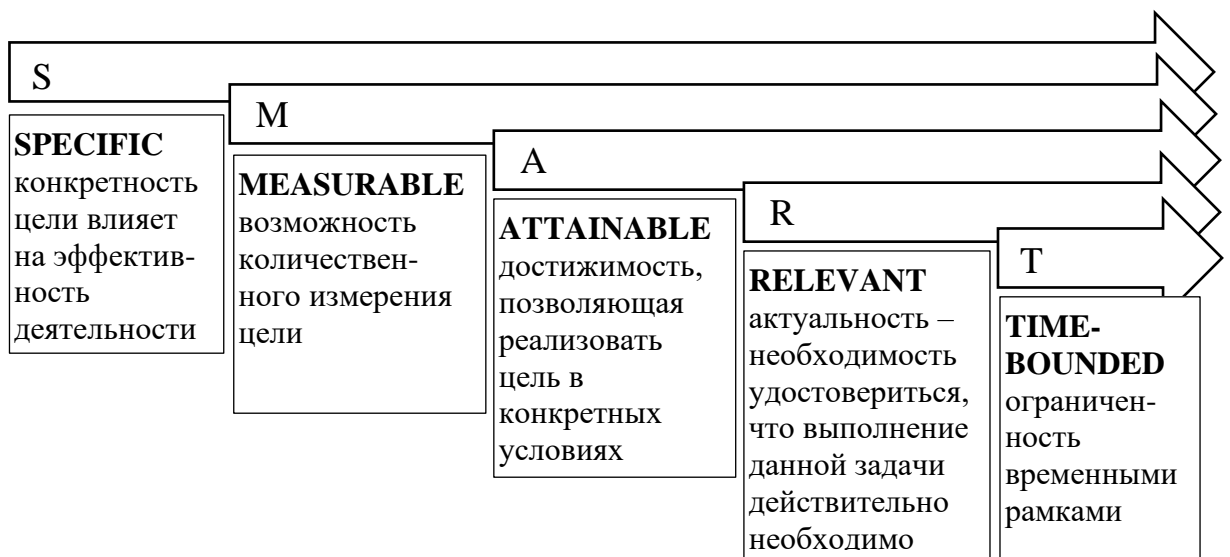


Рисунок 1.6 – SMART-критерии оценки стратегических целей устойчивого развития промышленных предприятий [составлено автором]

Целевой подход должен быть реализован на основе баланса целей и ресурсов к разработке стратегии УРПП, что отражено на рисунке 1.7. Его особенностью является комбинирование этапов по выявлению проблем, установлению целей промышленного предприятия с принятием стратегических решений по их достижению на основе определения соответствующих потребностей в ресурсах для разработки стратегии устойчивого развития и ее успешной реализации [85].

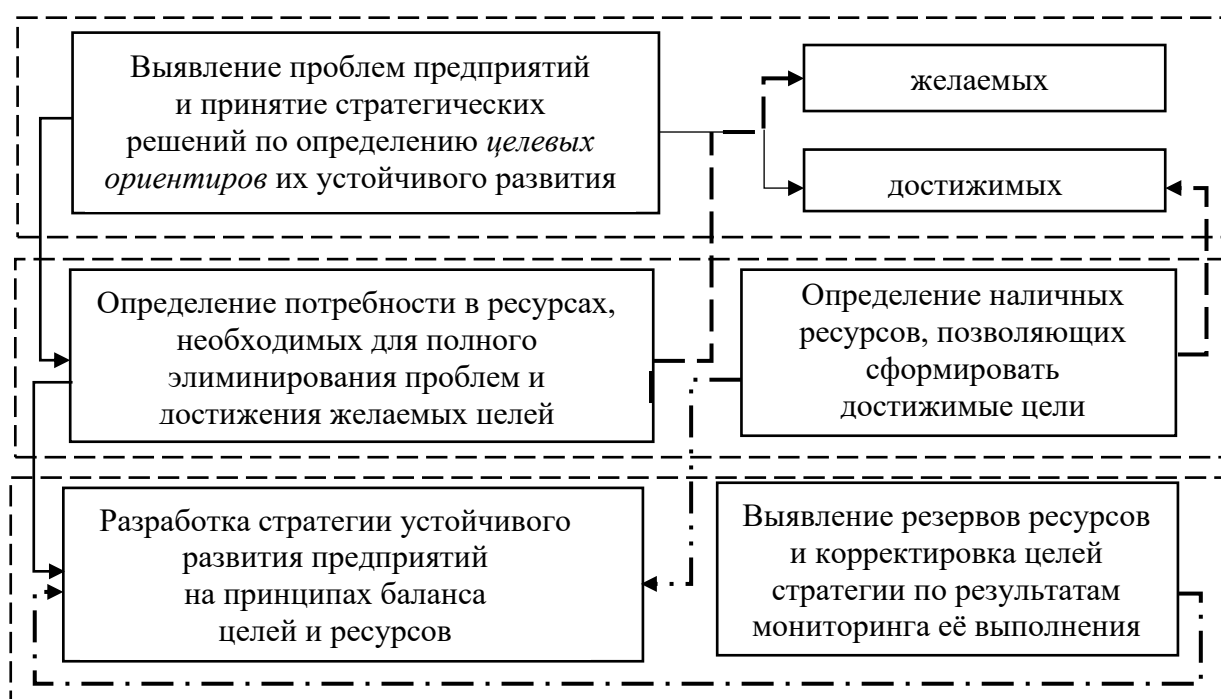


Рисунок 1.7 – Целевой подход к разработке стратегии устойчивого развития промышленного предприятия на основе баланса целей и ресурсов [составлено автором]

Содержание 10 наиболее значимых принципов стратегического планирования раскрыто в компонентах блок-схемы, построенной на рисунке 1.8.

Принципы составляют отдельный методологический компонент процесса разработки стратегии, который тесно связан с выбором целей и философии промышленного предприятия, а также правил, процедур, концептуальных подходов и моделей, с помощью которых может быть осуществлено целеполагание

и все последующие этапы достижения целей, а также выполнение стратегии, включая обратную связь.

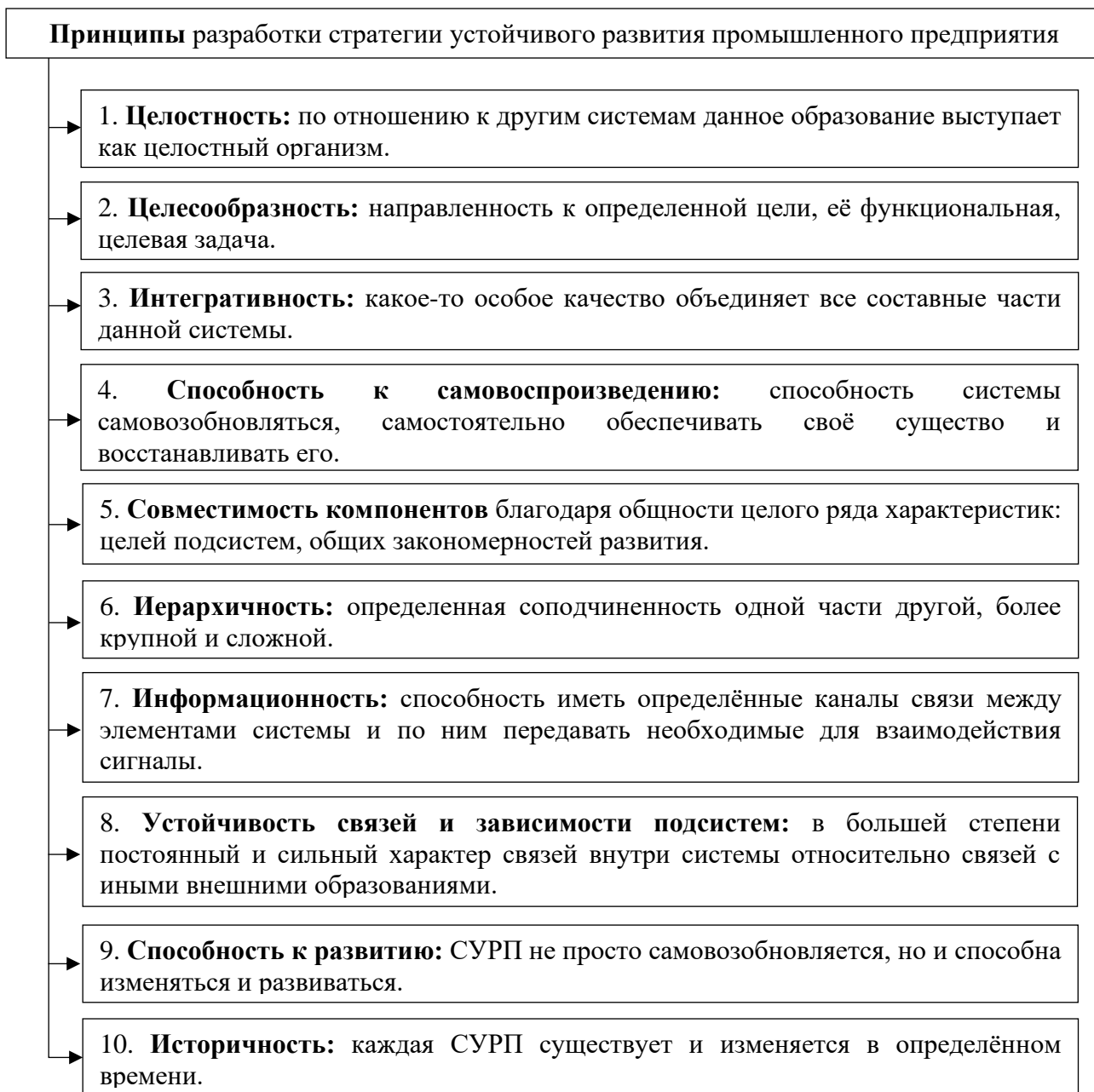


Рисунок 1.8 – Принципы разработки стратегии устойчивого развития промышленного предприятия (СУРПП) [составлено автором]

На разработку стратегии устойчивого развития промышленных предприятий оказывают влияние многие *факторы*. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и предприятий и всегда изменяется во времени. К важнейшим из них можно отнести следующие: вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает промышленное предприятие; характер

целей, которые ставит перед собой предприятие; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры; финансовые ресурсы и обязательства промышленного предприятия по уже принятым решениям; степень зависимости предприятия от состояния окружающей среды; фактор времени и горизонт планирования [85-93].

Деление факторов на внешние и внутренние, а также выявление их составляющих, которые оказывают существенное влияние на выбор и разработку стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, можно проиллюстрировать с помощью блок-схемы, построенной на рисунке 1.9.

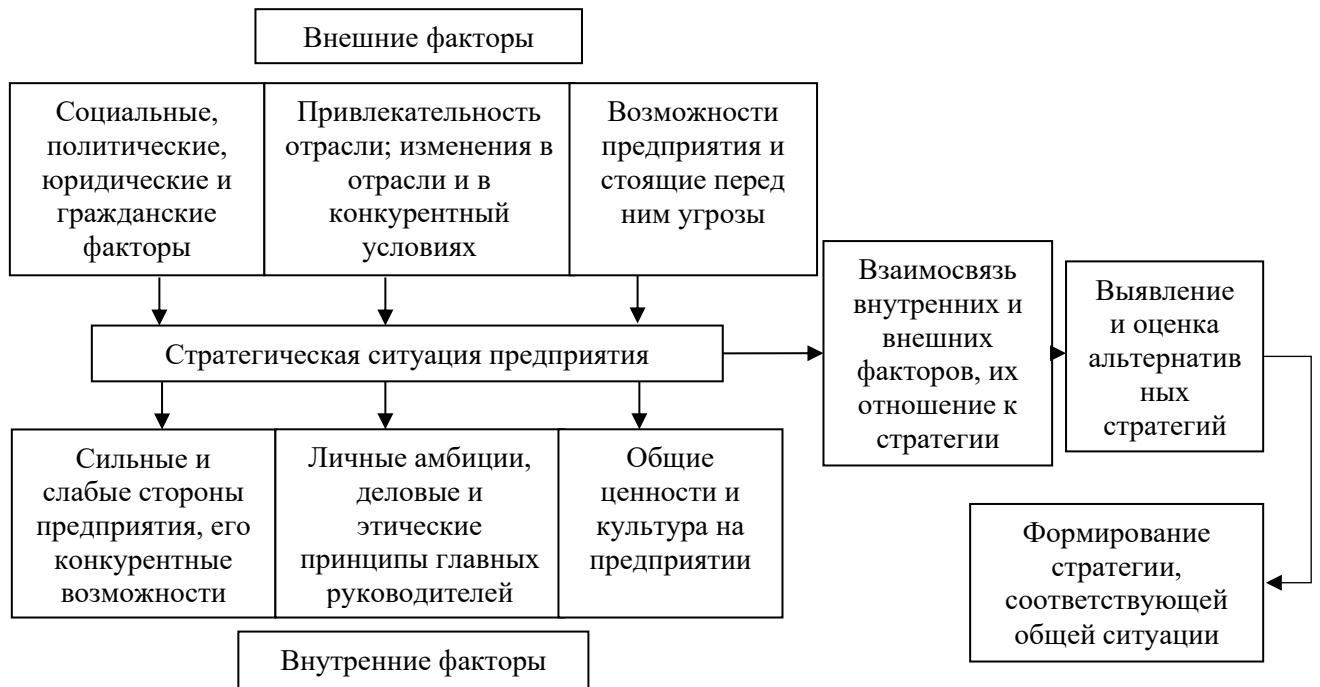


Рисунок 1.9 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии устойчивого развития промышленного предприятия [составлено автором на основе [85-92]]

Стратегия устойчивого развития предприятия должна строиться в соответствии с целями и задачами общей стратегии развития отрасли, региона, экономики государства в целом. Анализ взглядов таких зарубежных и отечественных исследователей, как И. Ансофф, А. Томпсон, Д. Стрикланд [65; 67] показал, что ученые предлагают различные подходы к процессу разработки и

реализации стратегии устойчивого развития предприятия, а сама стратегия устойчивого развития предприятия включает ряд взаимосвязанных элементов (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Элементы и этапы разработки СУРПП как социо-экономико-экологической системы [составлено автором]

Адаптируем последовательные этапы разработки стратегии устойчивого развития промышленного предприятия к отечественной практике и выделим следующие 7 этапов:

1. *Формирование миссии промышленного предприятия* как генеральной цели формирования стратегии, за которым следует выработка целей, постановка совокупности задач промышленного предприятия и планирование деятельности по решению этих задач.

Миссия как четко сформулированное утверждение относительно причины существования промышленного предприятия, его своеобразное философское кредо, выражающее предназначение предприятия и отличие от ему подобных должна быть на вооружении отечественных промышленных предприятий, стремящихся к стабилизации деятельности и дальнейшему устойчивому развитию.

2. *Определение целей функционирования промышленного предприятия* в контексте устойчивого развития и гармонизации социальных, экономических и экологических аспектов его деятельности. Цели разрабатываются высшим менеджментом и имеют отличия на разных предприятиях. По результатам статистических исследований, 89% иностранных компаний во главу угла ставят получение прибыли. «Согласно статистическим данным, в России 58% предприятий в качестве основной цели называют выживание и только 28% – увеличение прибыли» [93-95]. Это обусловлено степенью неопределенности и риска экономической ситуации.

3. *Анализ внешней (макро-, микро-) среды и внутренней среды промышленного предприятия* включает элементы, представленные на рисунке 1.11.

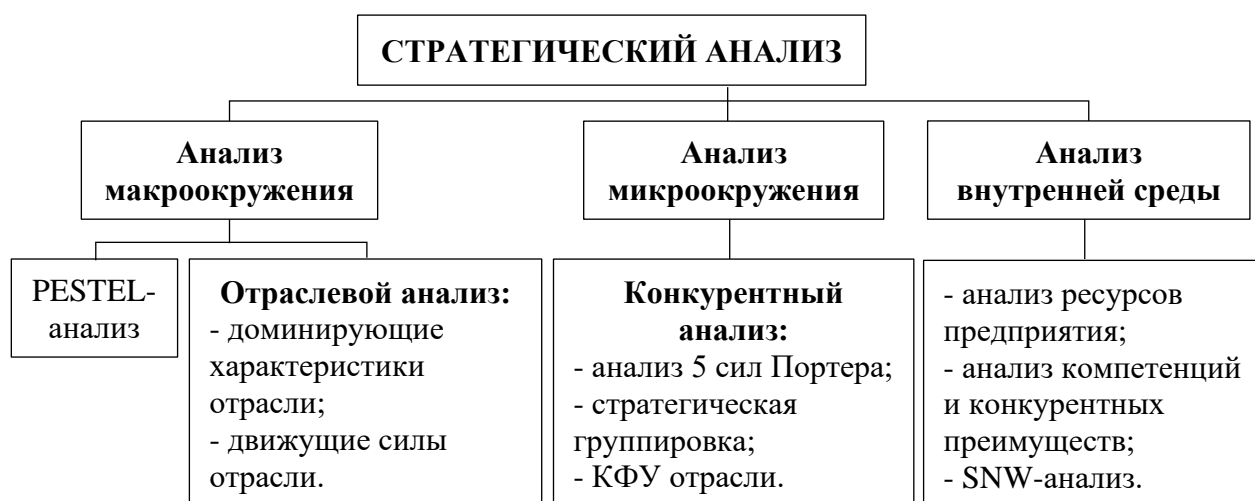


Рисунок 1.11 – Элементы стратегического анализа устойчивого развития промышленных предприятий [составлено автором на основе [94]]

Стратегический анализ внутренней и внешней среды промышленных предприятий является важнейшим этапом стратегического планирования и обеспечивает всестороннюю оценку собственных ресурсов и возможностей [94].

4. *Анализ видов стратегий*, предполагающий анализ стратегических альтернатив исходя из соотношений экономических и социально-экологических аспектов устойчивого развития промышленных предприятий (УРПП).

Существует множество стратегий, однако промышленные предприятия, как правило, применяют модификации нескольких эталонных, или базовых, стратегий (рисунок 1.12). Они являются вариациями общей стратегии, которая последовательно формируется и наполняется конкретным содержанием. Промышленное предприятие стремится выбрать несколько векторов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами и анализ которых приводит к окончательному выбору стратегии.



Рисунок 1.12 – Виды эталонных (базовых) стратегий устойчивого развития промышленных предприятий [составлено автором на основе [86; 90; 91]]

5. *Выбор и оценка стратегии*, обеспечивающей оптимальное соотношение экономических и социально-экологических аспектов УРПП, предусматривают ряд действий. Предпочтительная стратегии устойчивого развития предполагает ее выбор из совокупности предварительно сформированных стратегий. Выбор стратегии рассматривается большинством исследователей как основной этап стратегического планирования с последующим формированием стратегического плана реализации стратегии УРПП и его основных показателей.

6. *Реализация стратегии* должна осуществляться на основе взаимосвязи стратегического и оперативного планирования и управления.

Стратегическое планирование должно быть гибким и адаптивным, чтобы оперативно учитывать изменения, происходящие во внешней среде, на базе которых осуществляется модификация и приспособление стратегии к сложившимся условиям.

7. *Корректировка стратегического плана* осуществляется с учетом сбалансированности социального, экономического и экологического развития в технологическом контуре обратной связи. Корректировка стратегического плана может потребоваться при существенных отклонениях от целевых ориентиров, и она является завершающим этапом стратегического планирования [92-96].

Важной составляющей в этом процессе является функция стратегического планирования, которая состоит из трех основных этапов, представленных в таблице 1.9.

Первый из этапов является предварительным и предусматривает комплексный анализ состояния промышленного предприятия, изучение мнения руководства предприятия относительно его будущего вектора развития.

На втором этапе изучается максимальное число возможных вариантов и направлений действий и вырабатываются стратегические альтернативы, после чего проводится тщательная оценка каждой из альтернативных стратегий.

Последний этап стратегического планирования – это ранжирование разработанных ранее альтернативных вариантов и принятие окончательного решения.

Многоальтернативный подход является ответом на высокую неопределенность и турбулентность окружающей среды промышленного предприятия. Ведущие альтернативы составляют содержание выбранных наиболее вероятных сценариев развития ситуации в будущем, однако их выбор предусматривает глубокую аналитическую проработку каждой отдельной альтернативы, что целесообразно осуществлять в рамках экономико-математического моделирования и учета возможных ситуаций развития



промышленного предприятия в будущем. Стратегическое планирование предусматривает проведение достоверного и обоснованного прогноза.

Таблица 1.9 – Основные этапы стратегического планирования на предприятии [составлено автором]

Этап	Характеристика этапа	Используемые методы
1. Предварительный	Анализ личного потенциала руководства, его заинтересованности в разработке стратегии. Диагностика промышленного предприятия по всем направлениям. Выбор согласованных позиций руководства и привлеченных экспертов.	Анкета директора, анкетный опрос бизнес диагностика
2. Выработка альтернативных стратегий	Формирование рабочих групп для разработки совокупности различных вариантов стратегии. Оценка стратегии экспертами.	Мозговой штурм, проблемно-деловая игра, коллективная работа с экспертами.
3. Ранжирование альтернативных стратегий и принятие решений	Ранжирование стратегических проблем. Выбор критериев их оценки и принятие решения о формировании оптимальной стратегии. Разработка целевой программы реализации стратегии.	Экспертные методы, сетевые методы, стохастические графы, интуиция руководителя.

После того как будет составлен ранжированный список их альтернативных вариантов, принимается решение о выборе наилучшего из них и разрабатывается целевая программа по достижению поставленных целей устойчивого развития промышленного предприятия.

### 1.3. Зарубежный и отечественный опыт стратегического планирования

Мировой опыт наглядно демонстрирует, что стратегическое планирование может быть продуктивно как в масштабах национальной экономики в целом, представляющей макроэкономический уровень решения управленческих задач, так и для развития отдельных компаний на микроэкономическом уровне. Однако

системы стратегического планирования, имплементируемые в разных стран, могут существенно отличаться между собой по совокупности атрибутов, а именно: по видам применяемых методов управления, принципиальной разницей между которыми являются пропорции используемых директивных и рыночно-либеральных методов управления; по масштабам охвата отраслей и компаний; по степени централизации и децентрализации принятия управленческих решений; по инструментарию для установления стратегических ориентиров и построения стратегических планов и т.д. Особенности воплощения стратегического планирования в практику функционирования компаний и предприятий зависят от целей развития на определенном временном отрезке. Напрашивается вывод, что мировой опыт стратегического необходимо анализировать, опираясь прежде всего на конкретные примеры формирования систем стратегического планирования и управления [92-95].

Особую важность в этом случае обретает изучение зарубежного опыта применения стратегического планирования на промышленных предприятиях, начало которому положено в практике управления американскими компаниями в конце 60-х и 70-х годах XX столетия. Рассмотрим его характерные особенности и отличия в ряде стран Запада и Азии с позиций их обобщения и возможности применения на отечественных предприятиях [96].

Особого внимания заслуживает опыт стратегического планирования в США как пионера в данной области деятельности. В американских компаниях на первоначальном этапе его использования важнейшей функцией стратегического планирования была диверсификация деятельности фирм (предприятий), которая воплощалась в ориентации компаний на обслуживание определенных групп рынков с различными перспективами роста. В 80-х годах оно стратегическое планирование уже было направлено на выбор отдельных сфер хозяйствования, деятельность которых зависит не только от текущей результативности, но и от их эффективности в перспективе. В крупных компаниях США были созданы специальные управленческие структуры стратегического планирования, центральными звеньями которых стали стратегические хозяйственные

центры (СХЦ). Целевые аудитории потребителей на рынке обрели название стратегических зон хозяйствования (СЗХ), управление которыми было возложено на стратегические хозяйственные центры предприятий. В современной практике число производственных подразделений в компаниях и на предприятиях в США значительно больше числа СЦХ, которые являются их управленческими центрами. В США также разрабатываются стратегические планы на Федеральном уровне и уровне штатов, в выполнении которых ведущая роль принадлежит государству. Ведущие программные и прогнозные разработки правительства осуществляются в трех институциональных структурах: в Совете экономических консультантов (СЭК), Совете управляющих Федеральной резервной системы (ФРС) и в Административно-бюджетном управлении (АБУ) [97].

На уровне компаний ответственность за разработку и выполнение стратегического плана, ядром которого является корпоративная или деловая стратегия, несет управляющий СЦХ. Менеджмент СЦХ определяет показатели оценки деятельности центра и подразделений, а также порядок их стимулирования. Наряду с традиционными показателями, к которым относятся прибыль, объем реализации, фондоотдача и др., для них устанавливаются качественные показатели динамики достижения долгосрочных целей, включаемые в стратегический план, а именно: этапы конструкторской и технологической разработки и периоды освоения новой продукции, сроки наращивания производственных мощностей, увеличения объема продаж и т.п. [86-90]. В американских компаниях производится разделение управленческих функций: СЦХ несут ответственность за выбор направления и вида бизнеса, разработку конкурентоспособных товаров и эффективной сбытовой политики, определение номенклатуры изделий, в то время как ответственность за получение прибыли в некоторых компаниях передается на уровень производственных подразделений.

Широко применяется система планирования, ориентированная одновременно на составление текущих и стратегических планов, горизонтом которых, как правило, является пятилетний период. Разрабатывается прогноз рыночной ситуации, и в соответствии с ним формируется отдельная стратегия

компании на трехлетний период, цель которой состоит в ситуационной адаптации к изменениям потребительского спроса и рыночной конъюнктуры на основе принятия оперативных управленческих решений. Это обуславливает сокращение периода планирования с пяти до двух лет в случае необходимости, а также регулярное обсуждение выполнения установок стратегического плана на совместных заседаниях заказчиков и исполнителей плана [96].

Показательна практика компаний Royal Dutch Shell и General Electric (GE), которые благодаря использованию принципа гибкости планирования добились ощутимых конкурентных преимуществ. В частности, в компании Shell в дополнение к 10-летним планам, разрабатываемым командой корпоративных стратегов, которые носили достаточно жесткий характер, были сформированы наборы ситуационных сценариев, которые могли применяться для проверки качества альтернативных стратегий, формирования информационной основы процесса разработки стратегий или оценки инновационных капиталоемких проектов в сложившихся условиях. Согласно одному из опросов 500 крупнейших компаний США, в середине 1980-х годов, более 50% из них использовали к этому времени многовариантное сценарное планирование. Американское стратегическое управление отличается достаточно большая гибкость в отношении изменений потребительского спроса и рыночной конкуренции, что обеспечивается с помощью прогнозирования и планирования заданий на скользящей основе, сокращения времени выполнения заказа и поддержания тесной связи с заказчиком [97; 98].

*Опыт стратегического планирования на японских предприятиях.* Исторически известно, что до 70-х годов XX ст. США являлись признанным мировым лидером в производстве большинства товаров и производительности труда, что объяснялось эффективностью американского менеджмента. Однако в 70-е годы произошел захват американских и европейских рынков японскими компаниями, что вызвало всплеск научного и практического интереса к стилю управления в Японии. Результатом стал вывод о том, что японские и американские методы управления значительно разнятся, а методы планирования бизнеса и

управления им в других странах занимают промежуточное положение между этими полярно противоположными подходами.

Японская система стратегического планирования и управления является одной из самых зрелых систем в мире. На государственном уровне в Японии составляются пятилетние планы, а для разработки стратегии развития национальной экономики осуществляется анализ каждой отрасли экономики, который дополняется прогнозированием в долгосрочном периоде, который достигает 10 лет. Среднесрочный план, в котором рассчитывается объем ресурсов для осуществления производственного процесса, разрабатывается в дополнение к пятилетнему плану. На предприятиях обязательным является выполнение краткосрочных планов, среднесрочные планы корректируются с учетом действия непредвиденных факторов изменения внешней среды. Основная идея японской модели стратегического планирования заключается в разработке целей, которые кладутся в основу долгосрочного планирования. К базовым целям относятся: объем продаж продукции, темпы роста показателей, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды и др. Оперативными считаются цели в области производительности, в качестве которых рассматривают: коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, инвестиции в расчете на одного работающего, ориентиры в области снижения издержек и т.п.

Японский подход отличается тем, что он устанавливает систему долгосрочного планирования, которая характерна для 70 % крупных компаний. Долгосрочное планирование осуществляется под руководством отдела планирования, но его содержание зависит от структуры компании, в частности от того, является ли ассортимент продукции специализированным или диверсифицированным. При долгосрочном стратегическом планировании специализированные японские компании с более широким ассортиментом выпускаемой продукции ориентируются на такие экономические показатели, как объем продаж, темпы роста, вес прибыли и доля рынка. Главными проблемами предприятий являются конкуренция и капиталовложения. Большое внимание уделяется разработке и внедрению новых инвестиционных проектов. Мониторинг

и контроль достижения целей осуществляется непосредственно высшим менеджментом компаний.

Специализированные предприятия, которые имеют узкий ассортимент продукции, в процессе принятия стратегических решений главную роль отводят организационной структуре предприятия и ее тщательно прорабатывают. В целом японскому опыту присущи индикативный подход к планированию, достаточно высокая независимость территорий, создающая предпосылки для самостоятельного формирования программы стратегического развития.

Резюмируем и обобщим основные отличия между японским и американским стилями стратегического планирования и управления, которые заключаются в следующем:

- в США, как отмечалось выше, преимущество имеют планы, разрабатываемые на 5 лет, а также на 1-3 года, а целью является рост нормы прибыли на вложенный капитал и доходности акций. В Японии компании формируют стратегические планы развития на 5-10 лет, а стратегическими количественными и качественными целями являются: общая сумма дохода и прибыль, завоевание места на рынке, масштабы производства, сохранение рабочих мест, финансовые перспективы;

- в США правительство делает упор на налоговые и иные льготы, военные заказы, финансирование фундаментальной науки и образования, и общегосударственные целевые комплексные программы, количество которых немногочисленно; в Японии важная роль государственного регулятора принадлежит министерству торговли и промышленности, которое совместно с ведущими корпорациями вырабатывает средне- и долгосрочную научно-техническую, структурную политику, выполняет функцию координации выполнения технологических инновационных программ, направленных на завоевание внешних рынков;

- механизм принятия решений в США является многоступенчатым по сравнению с японским, отличается большей авторитарностью, в то время как в

Японии управленческие решения принимаются коллегиально на основе мнения всех, имеющих отношение к данным вопросам;

- организационная культура в США основана на принципах индивидуализма и конкуренции работников, четкое выполнение должностных инструкций в рамках принятой классификации должностей, имеют место большие различия в социальном статусе в зависимости от занимаемой должности, что мотивирует работников на карьерный рост; в Японии доминирует ориентация на командную работу и сотрудничество коллег, отсутствует строгое распределение прав и обязанностей, уровень оплаты труда связан преимущественно с успехами коллектива и стажем работы, при этом должность не дает особых преимуществ и не создает отдельного статуса;

- существенно отличается роль персонала в управлении предприятиями в США и Японии: в США 12% работников участвуют в анализе и решении проблем управления, а в Японии это количество достигает 65% работников. Рабочие привлекаются к решению вопросов управления качеством продукции, рационализации производства, совместно с мастером устанавливаются нормы выработки. В итоге совпадение личных и фирменных интересов отмечают 93 % работников японских фирм, а в США – только 9 процентов. Эксперты полагают, что лидерство фирм Японии в области эффективности труда на 40 % обусловлено кадровым менеджментом как элементом рационального стратегического планирования, на 35 % – надежностью систем снабжения («точно в срок»), на 20 % – управлением качеством продукции и лишь на 10 % – преимуществами в области техники и технологии. Это подтверждает высокий уровень стратегического менеджмента в компаниях Японии, как в области стратегического планирования, так и стратегического управления реализацией принятых планов развития фирм и предприятий. Его применение на отечественных предприятиях позволит в большей степени приблизиться к парадигме их устойчивого развития.

Подход японского менеджмента содержит ряд концептуальных положений, которые выделяют его из систем стратегического планирования и управления других стран. Важнейшими из них, которые необходимо взять на вооружение при

разработке стратегии устойчивого развития отечественных предприятий, являются: элементы системы найма персонала и процесс коллегиального принятия решений; концепция непрерывного обучения менеджмента и работников предприятий, приводящего к саморазвитию кадров и предприятий; ориентация персонала на инновационность развития фирмы и высокую восприимчивость к новым идеям [98].

Инновационно-инвестиционное развитие отраслей – квинтэссенция национальной экономической стратегии и экономической политики правительства Японии. Прогресс инновационных отраслей рассматривается как способ решения задач стимулирования внутреннего спроса, рационального расширения экспорта, создания новых рабочих мест в случае, если удастся «соединить» традиционный национальный контент стратегии (креативные отрасли и программа Cool Japan: рекламу, архитектуру, создание предметов искусства и изделий ручной работы, разработку компьютерных программ и т.п.) с укреплением японского национального бренда и его продвижением за рубежом. Достаточно привести следующие примеры: 21 % продаж Японии составляют новые товары, которые разработаны в течение предыдущих 5 лет и обеспечивают 23 % прибыли.

Концептуальной идеей стратегического планирования в японских компаниях выступает целевой подход к решению управленческих задач и организации системы стратегического планирования и управления в целом. В основе политики менеджмента японских компаний лежит подход: чтобы имплементировать требуемые стратегические изменения в хозяйственную деятельность и выдерживать курс на достижение поставленных целей, организация должна прежде всего иметь стратегию.

*Опыт стратегического планирования на примере Франции.* Первые стратегические пятилетние планы развития французской экономики в период после Второй мировой войны носили директивный характер, связанный со сложностями восстановления разрушенной войной страны. Стратегические планы государства предусматривали централизованное распределение ресурсов, которое целесообразно осуществлять на практике посредством аллокации финансовых



ресурсов, в частности, на реализацию государственных и федеральных программ, национальных проектов, ведомственных проектов и программ в условиях восстановления и стабилизации экономики. Впоследствии наметился переход от дирижизма как политики директивного планирования к индикативному планированию, при котором в стратегических планах устанавливались лишь общие цели и приоритеты развития, а количественные показатели превалировали над качественными. Французский опыт позволил обеспечить развитие индикативного планирования в Германии и Великобритании [98; 99].

Новые формы стратегического планирования появились во Франции в начале 90-х годов, вследствие сближения с рынками западных стран. Функции составления стратегических планов и прогнозов были возложены на Генеральный комиссариат по плану, подчиняющийся премьер-министру. Разрабатываемые целевые государственные программы содержали набор стимулирующих финансовых преференций и льгот. Кроме того, стал осуществляться государственный контроль над уровнем цен посредством заключения соглашения с союзами предпринимателей. Эта форма участия представителей бизнеса в данном процессе практикуется и сегодня, являясь добровольной, основанной на использовании системы финансовых льгот и стимулов. Французские предприятия предоставляют государству статистические данные и прогнозы развития, что становится необходимым условием их участия в конкурсах на получение государственных заказов [100].

В 2012-м г. государственная экономическая политика Франции получила значительный импульс, который был ознаменован появлением принципа «нового планирования для новой индустриализации». Основная цель новой экономической стратегии государства состояла в стимулировании развития инноваций для повышения их конкурентоспособности страны относительно США и стран Юго-восточной Азии. В этих процессах активно участвовали не только частные компании, но и университеты, научно-исследовательские центры, государственные и региональные администрации. Процесс государственного планирования оказал ощутимое влияние на развитие компаний, прежде всего, малых и средних

высокотехнологичных предприятий и стартапов, на базе которых возникли конкурентоспособные кластеры, ставшие «полюсами конкурентоспособности» («rôles de compétitivité») экономики. К 2016 г. во Франции был создан семьдесят один такой кластер, в число которых вошли более пяти инновационных кластеров в Парижском регионе, в том числе кластеры цифровых технологий, медицинский и др.; Косметическая долина в Орлеане; агропромышленный кластер в Монпелье и многие другие.

Продолжением данной политики стала разработка в 2013-м году программы 34-х проектов промышленного развития, которая контролировалась Министерством экономики Франции и предусматривала модернизацию традиционных отраслей промышленности на базе использования новых высоких технологий. Программа охватывала текстильную, химическую, металлургическую промышленность, пищевую отрасль, выпуск стройматериалов и др. Был создан Генеральный Комиссариат по разработке стратегических перспектив («Commissariat général à la stratégie et à la prospective»), основанный на интегрированном подходе, цель которого состояла в объединении широкого круга заинтересованных участников – от университетов до малого бизнеса – на последовательных этапах разработки и внедрения промышленных инновационных проектов.

Можно привести примеры применения методов активного государственного стимулирования развития инновационной сферы, которые использовались, в частности, в Южной Корее, Израиле и др. [98-100].

*Опыт стратегического планирования Китайской Народной Республики.* В Китайской Народной Республике, которая имеет неизменный успех на международных рынках, экономической политике присущи: возможность привлечения прямых иностранных инвестиций; законодательно закрепленная норма «трех капиталов», соединяющая контрактные кооперационные предприятия и совместные предприятия с созданием зон развития высокотехнологичных производств и их технико-экономического освоения; значительная ориентация на

практические разработки и прикладные исследования; создание условий для повышения производительности труда, инновационности производства [100].

Опыт экономически развитых азиатских стран – *КНР, Южной Кореи и Тайваня*, сумевших частично преодолеть барьеры особого политического статуса, заслуживает отдельного внимания. Его отличия заключались в том, что на начальном этапе своего становления хозяйственные комплексы находились в сильной зависимости от поддержки стран-партнеров. Однако по мере признания государств мировым сообществом эта зависимость ослабевала: экономика укреплялась, увеличивались предпосылки для ведения внешнеэкономической деятельности, привлечения иностранных инвестиций и формирования эффективных логистических цепочек [101].

В Южной Корее для укрепления экономики был проведен комплекс мероприятий: разработаны пятилетние планы экономического развития; выбрана экономическая политика импортозамещения и реализации эффективной экспортной стратегии; созданы наукоемкие и технологичные секторы промышленности; сделан упор на государственную поддержку инновационных процессов; осуществлялось привлечение иностранных инвестиций; проводилась либерализация таможенного регулирования и банковского сектора.

Аналогичными чертами характеризуется национальная стратегия поведения Тайваня, которая базируется на политике открытости, привлечения иностранных инвестиций, экспортной ориентации экономики, внедрении передовых технологий.

Четыре азиатских тигра – Гонконг, Сингапур, Южная Корея и Тайвань – это быстрорастущие экономики, поддерживаемые экспортом и интенсивной индустриализацией, которые поддерживают высокие темпы экономического роста и уже вступили в ряды одних из самых богатых стран мира [102; 103].

*Особенности национального стратегического планирования ФРГ.* За последние 20 лет в ФРГ была создана единая национальная система планирования развития, охватывающая федеральный, региональный и муниципальный уровни управления страной. Она основана на *национальной Стратегии устойчивого развития* (Perspectives for Germany. Our Strategy for Sustainable Development) под

названием «Перспективы для Германии. Наша стратегия устойчивого развития», разработанной Федеральным правительством в 2002 году и находящейся под его строгим контролем. Содержание стратегии постоянно актуализируется, сохраняя при этом свою структуру и основные приоритеты. Для целей координации разработки и реализации Стратегии в Германии функционирует Государственный комитет по вопросам устойчивого развития. Стратегия содержит семь блоков, в которых сделаны плановые обоснования разделов: «от идеи до стратегии»; непосредственно модели устойчивого развития; социальной составляющей; показатели и целей; ключевых задач стратегии устойчивого развития; глобальной ответственности; результатов измерений, мониторинга и развития стратегии.

Правительство Германии рассматривает устойчивое развитие как межсекторальную задачу, выдвигая ее в ранг фундаментального принципа государственной политики. Стратегия осуществляется под девизом Повестки дня ООН для XXI в. - «мысли глобально, действуй на месте». Четыре направления устойчивого развития, представленные в ее модели, являются центральными в концепции Стратегии, и раскрываются в разделах: межпоколенческая справедливость; качество жизни; социальная сплоченность; международная ответственность [98].

В Стратегии сформулированы общие правила по управлению процессом устойчивого развития, обоснована необходимость совместного участия в управлении государства, граждан, производителей и потребителей, торговли и промышленности, профсоюзов, науки, церкви, других объединений людей. В целом концепция управления устойчивым развитием, заложенная в Стратегии, включает в себя три основных элемента: правила управления, индикаторы и цели, регулярный мониторинг и систематическую корректировку в целях достижения индикаторов и стратегических установок в случае изменений в приоритетах.

*Опыт стратегического планирования на российских предприятиях.* Что касается российского опыта, то в настоящее время он недостаточно развит. Это связано с тем, что на большинстве российских предприятий отсутствует стратегия. Менеджеры успешных предприятий обычно стараются определить сильные и

слабые стороны их предприятий, анализируют конкурентную среду и своевременно реагируют на изменения. Таким образом, видно, что на российских предприятиях всегда формируется определенная стратегия, однако она не зафиксирована на бумаге. Отсутствие документально оформленного стратегического плана приводит к непониманию со стороны подчиненных, что препятствует достижению поставленных задач и планов. Важно признать, что главным преимуществом письменного варианта стратегии заключается в согласованности усилий сотрудников и менеджеров на всех уровнях [97].

В таблице 1.10 приведены основные особенности организации стратегического планирования во Франции, США, Японии, Корее и СССР, которые позволяют констатировать, что в СССР в XX ст. после Великой Отечественной войны не только гигантскими темпами осуществлялось восстановление разрушенной войной страны и подорванной экономики, но и проводилась большая работа по развитию общегосударственного планирования, наиболее активный период которой пришелся на 60-80-е годы [97]. Ее характеристики отражены в таблице и свидетельствуют о том, что планирование на уровне экономики в целом носило тотальный, директивный характер, охватывало все отрасли, при этом централизация принятия управленческих решений была крайне высокая. Разрабатывались долгосрочные планы, временным горизонтом которых был пятилетний период, а профильным институтом – Госплан СССР. Стратегическое планирование на предприятиях в современном понимании его методологических основ, которое за рубежом входило в фазу концептуального подхода стратегического управления, отсутствовало. Однако идеи социалистического общегосударственного планирования и его институциональных форм были взяты на вооружение правительствами западных стран, в то время как на постсоветском пространстве происходил полный отказ от идей планирования как такового.

Еще 1994 г. и в 1996 г. были изданы указы Президента РФ, касающиеся обеспечения устойчивого развития страны, а в декабре 1997 г. на заседании Правительства РФ обсужден проект государственной стратегии устойчивого развития, который после отставки Правительства в 1998 г. так и не был утвержден.

В 2000 г. была сделана еще одна попытка формирования проекта стратегии развития Российской Федерации, но в виде нормативно-законодательного акта он принят не был. Официальными документами стратегического планирования стали Концепции долгосрочного развития России до 2020 г., а в последствии – до 2030 г., в которых были определены основные направления экономического развития отдельных территорий, а также механизмы совершенствования системы государственного регионального управления и др. [104; 105].

Таблица 1.10 – Основные особенности организации стратегического планирования во Франции, США, Японии, Корее и СССР [97 с. 26]

Характеристика	Франция	США	Япония	Корея	СССР
Название системы	«Демократическая система планирования»	«Программно-целевой подход»	«Восстановление через производство»	«Управляемая капиталистическая экономика»	«Плановое хозяйство»
Период	1940– 1990-е годы	1960–1990-е годы	1950–1970-е годы	1960–1980-е годы	1960–1980-е годы
Централизация принятия решений	Высокая, средняя	Низкая	Высокая	Высокая	Крайне высокая
Охват отраслей экономики	Широкий круг отраслей	В зависимости от задачи	Приоритетные отрасли промышленности	Приоритетные отрасли промышленности	Все отрасли
Профильные институты	Генеральный комиссариат по планированию	Совет экономических консультантов, Совет управляющих ФРС	Управление экономического планирования, Министерство внешней торговли и промышленности	Управление экономического планирования	Госплан СССР
Ключевые инструменты	5-летние планы развития	Прогнозы, программы развития	5-летние планы развития	5-летние планы развития	5-летние планы развития
Методы	Индикативное планирование	Целевые программы, включающие стимулы	Директивы и стимулирование	Директивы и стимулирование	Директивные методы

На российских передовых предприятиях только в современных рыночных условиях все более осознается необходимость использования стратегического планирования и его эффективности, однако отсутствует его достойная оценка повсеместно, на всех предприятиях. Руководящий менеджмент не обладает умением трансформировать качественные и количественные цели стратегического планирования в результаты оперативного управления, в связи с чем стратегические цели, даже если ставятся и формализуются, практически не достигаются. Не создан

арсенал четко сформированных подходов и концепций, методов и методик, позволяющих ставить стратегические цели и переводить их в оперативные. Становится очевидным, что российские предприятия не могут руководствоваться принципами зарубежных авторов в области стратегического планирования и управления без их адаптации к условиям и специфике функционирования предприятий. В российских законодательных документах и нормативных актах пока еще недостаточно четко прописываются основные направления, этапы, а также элементы и инструменты стратегического планирования и управления предприятием. Зачастую запланированное так и остается на грани идеи, а стратегия как процесс не получает окончательного четкого очертания и практического внедрения. Таким образом, российские предприятия осуществляют свою деятельность без определенного направления [106].

Формирование системы стратегического планирования в ДНР осуществляется с учетом опыта законодательной деятельности РФ, в частности, федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании» [107]. Экономика ДНР также требует укрепления взаимосвязи с соседними странами и мобилизации производственно-ресурсного потенциала, что подразумевает наличие стратегического планирования на всех уровнях управления государством.

Стратегическое планирование в Донецкой Народной Республике (ДНР), которая 8 лет являлась государством с особым политическим статусом, требует значительного реанимирования. Признание суверенитета Республики 21 февраля 2022 г. Российской Федерацией, а также еще четырьмя государствами (ЛНР, Сирия, КНДР, Абхазия и Южная Осетия) является ключевым фактором, который следует учитывать при принятии и утверждении Законопроекта «О системе стратегического планирования» ДНР. Документ позволит заложить методологические и организационно-правовые основы и принципы формирования и реализации системы стратегического планирования социально-экономического развития Республики [108; 109].

Для установления приоритетов стабилизации экономики и дальнейшего устойчивого развития ДНР необходимо изучить положительный опыт не только

успешных западных компаний, но и предприятий экономически развитых азиатских стран (Китайская Народная Республика, Южная Корея, Тайвань), сумевших частично преодолеть барьеры особого политического статуса. На сегодня это передовые технологически развитые страны с высокой долей добавленной стоимости в экономике.

*Стратегическое планирование в ДНР в контексте опыта ряда государств, имеющих статус непризнанных или частично признанных.* Донецкая Народная Республика при наличии проблемного политического статуса и неполных экономических возможностей еще в 2014 году задекларировала в Конституции свой статус как социального государства, поставив во главу угла проблему формирования социально справедливого общества по отношению к своим гражданам. Особый политический статус, в котором пребывала Республика на протяжении почти 10 лет, накладывает отпечаток на хозяйственную модель и латентную стратегию развития. Длительный период существования в статусе непризнанного государства привел к возникновению комплекса проблем, препятствующих росту экономики ДНР. К ним относятся такие, как: затяжная политико-дипломатическая изоляция; непрекращающиеся военные действия; разрушительный характер экономической блокады; разрыв сложившихся производственно-технологических и логистических цепочек; неразвитость заново создаваемой банковской системы; отсутствие необходимой инфраструктуры; отток и острая нехватка высококвалифицированных кадров; критический уровень финансовой зависимости от Российской Федерации; несовершенство нормативно-правовой базы; сложность разработки и законодательного закрепления глобальных целей, стратегии, вектора и парадигмы развития и др.

Донецкая Народная Республика оказалась в ряду государств с особым статусом, к которым относят полностью или частично непризнанные государства-членами ООН страны, при этом обладающие совокупностью таких признаков государственности, как: название; государственные символы; население; контроль над территорией; система управления, включающая руководство, органы власти, вооруженные силы; конституция, базовые



организационные и нормативно-правовые акты [110-113]. Экономика ДНР в силу выше названных причин частично обрела черты и особенности, характерные для моделей хозяйствования таких государств, как Южная Осетия, Абхазия, Приднестровская Молдавская Республика, Нагорный Карабах, которые требуют перехода к качественно новой социально-экономической политике и практике. Однако высокий уровень индустриального развития Донецкого региона, невзирая на его сегодняшнее состояние, и урбанизация как одна из важнейших глобальных черт и тенденций ДНР создают предпосылки для быстрого преодоления возникшего стратегического разрыва в экономике Республики и использования современного стратегического планирования как на макро-, так и на микроэкономическом уровнях [113-117].

К тому же названные государства также используют практику стратегического планирования и разрабатывают базовые стратегические документы, ведущие их по пути дальнейшего индустриального развития. В частности, документом, детерминирующим экономическую политику Абхазии, является «Стратегия социально-экономического развития Республики Абхазия до 2025 г.», которая разработана в соответствии с Законом «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РА» [118]. В ней определены стратегическая цель, поставлены основные задачи, как в отраслевом, так и в территориальном разрезе, сформированы конкретные механизмы их выполнения, в том числе правовые, организационно-управленческие, финансово-экономические, научно-методические, кадровые и информационные. Рассмотрены инерционный и оптимальный сценарии развития, в которых произведены прогнозные расчеты основных индикаторов социально-экономического развития в будущем. Показательно то, что в соответствии со сложившимися реалиями основным механизмом реализации Стратегии является среднесрочная Программа социально-экономического развития, адаптированная к текущему экономическому положению государства [119].

Стратегия развития Приднестровской Молдавской Республики на 2019-2026 гг. ориентирована на создание благоприятных внутренних и внешних

условий для реализации национальных интересов и приоритетов Приднестровской Молдавской Республики [120]. Это прежде всего создание благоприятных условий для развития государства, обеспечение роста благосостояния граждан и противодействие имеющим место негативным тенденциям. Главной целью и императивами развития Приднестровского государства выступают политическая стабильность, экономическая самодостаточность и социальная справедливость. Главными принципами административной реформы в 2018 году названы ограничение вмешательства государства в предпринимательскую деятельность, в том числе прекращение лимитирование государственного регулирования.

После окончания военных действий на территории Донбасса регион может стать партнером российских хозяйствующих субъектов, поскольку развитый промышленный потенциал делает перспективным экономическое сотрудничество ДНР с Российской Федерацией.

Названные проблемы социально-экономического развития республик Донбасса требуют своего решения. В связи с этим комплексная задача стратегического планирования социально-экономического развития ДНР ставит задание определения стратегии устойчивого развития промышленных предприятий в современных условиях динамичного и непредсказуемого развития ситуации в целом. Одной из основных задач экономической политики промышленных предприятий ДНР является создание условий для их устойчивого развития за счет применения современных инструментов стратегического планирования, которые будут обеспечивать баланс между имеющимися ресурсами и потенциалом предприятий. Такими инструментами являются методы, которые могут быть использованы для формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, реализующей принципы функционирования социально-ориентированного государства [121; 122].

В то же время следует констатировать, что осуществить эффективно разработку и реализацию СУРПП позволяет, с одной стороны, обобщение накопленного зарубежного и отечественного опыта осуществления этого процесса, а с другой - преломление его под углом зрения сложившихся условий развития

промышленных предприятий Донецкой Народной Республики. Слепое копирование зарубежного опыта, который не позиционирован на почву текущего социально-политического и экономического момента в Республике, как показало его использование в других странах на постсоветском пространстве, не обеспечило желаемых результатов.

Управление народным хозяйством ДНР в условиях дипломатической и экономической изоляции, которая продолжается более восьми лет, обусловило выработку довольно гибкой экономической модели, отвечающей вызовам времени. Одновременно Донбассу как старопромышленному региону требуется глубокая перестройка и модернизация производства, а проблемы, связанные с разрушением инфраструктуры и нехваткой оборотных средств вследствие продолжающихся вооруженных действий, препятствуют их технологическому решению.

Сделаем акцент на том, что большинство проблем, присущих предприятиям Республики, можно эффективно решить, используя методы стратегического управления и стратегического планирования. Преимущественное значение этих методов заключается в том, что их использование позволяет нивелировать падение темпов развития экономики предприятия, эффективно реализовать его ресурсный потенциал, скоординировать взаимодействие всех участников процесса, в результате чего, обеспечить его устойчивое развитие [123].

Однако в целом необходимо руководствоваться выводом, сделанным известным ученым в области стратегического планирования и управления И. Ансоффом о том, что накопленный опыт не всегда, а порой и вовсе не является основанием для осуществления стратегического планирования предприятия, так как привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает ее стратегические возможности [65]. В связи с этим, особое значение приобретает окончательная разработка и принятие Закона «О системе стратегического планирования», который позволит заложить правовые, организационные и методологические основы и принципы формирования системы стратегического планирования социально-экономического развития Республики, а также определить функции участников стратегического планирования [109].

## Выводы к главе 1

В результате исследования теоретико-методических основ формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий были получены следующие выводы:

1. Генезис понятий «устойчивость», «развитие», «устойчивое развитие», в определениях зарубежных и отечественных авторов позволяет констатировать, что названные понятия характеризуют процесс развития общества, экономики и ее структурных составляющих, позволяют обеспечить стабильность, сбалансированность и равновесие социально-экономического развития на всех уровнях управления экономикой, обеспечивая достижение основной цели универсальной парадигмы устойчивого развития - удовлетворение потребностей нынешних поколений без ограничения возможностей жизнедеятельности будущих поколений, сохранность окружающей среды, рост уровня безопасности и качества жизни населения.

2. Приведенные и систематизированные позиции научных школ, парадигм и авторов в области определения понятий «стратегия» и «стратегия устойчивого развития» свидетельствуют о том, что именно они должны составлять стержень методологии формирования прогрессивной стратегии развития предприятий и лежать в основе разработки соответствующих ей стратегических планов, проектов и программ, ориентированных на достижение долгосрочных целей восстановления производства, его стабилизации и качественного роста.

3. Основные этапы разработки СУРПП как социо-экономико-экологической системы, подходы, принципы и факторы рассмотрены сквозь призму ее структурных элементов, целей и стратегических альтернатив и представлены как единый комплекс, включающий анализ социальных, экономических, экологических детерминант внешней и внутренней среды, выбор и реализацию предпочтительного варианта стратегии из ряда возможных

альтернатив, ее оценку и корректировку с целью обеспечения сбалансированности социо-экономико-экологического развития промышленных предприятий.

4. Модель и методика оценки экономической устойчивости промышленных предприятий как источника обеспечения социальной и экологической устойчивости предусматривают разработку ее составляющих и определение интегрального критерия количественной оценки, изучение параметров развития ключевых направлений деятельности предприятий, анализ динамики показателей оценки компонентов экономической устойчивости, выбор оптимальных направлений развития, являющихся основой для обоснования механизмов и инструментов разработки стратегии устойчивого экономического развития промышленных предприятий.

5. Обобщен зарубежный и отечественный опыт стратегического планирования и разработки стратегии, в том числе устойчивого развития, в целом ряде стран: США, Японии, Франции, Германии, Великобритании, КНР, Гонконге, Сингапуре, Южной Корее, Тайване, а также в Российской Федерации. Проводится идея, что аккумулированный в области стратегического планирования опыт, с одной стороны, заслуживает глубокого изучения, особенно касательно стран, стоявших у его истоков и имеющих значительную научную базу и практику его имплементации в производство, но одновременно требует адаптации к специфике и реалиям сегодняшнего дня в отечественной экономике, что является предметом исследования в следующих главах диссертации.

Главные научные результаты и выводы, которые получены и сделаны диссертантом в первой главе диссертации, освещены в статьях [85], монографии [91], апробированы на конференциях [4; 41; 63; 88; 89; 95; 103].

## ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### 2.1. Стратегический анализ макроэкономической среды как важнейший этап разработки стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики

Важнейшим этапом разработки и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики является стратегический анализ макроэкономической среды. Предприятия пищевой промышленности ДНР, как и экономики в целом, осуществляют финансово-хозяйственную деятельность в условиях высоко турбулентной окружающей среды, необходимости действий в сложных обстоятельствах масштабного военно-политического конфликта, что со всей остротой ставит проблему выбора и реализации стратегии устойчивого развития предприятий в широком контексте восстановления, обеспечения стабилизации и устойчивости производства с последующим переходом на путь устойчивого развития.

Перед руководством каждого промышленного предприятия стоят задачи определения степени критичности его состояния и выбора адекватной ему антикризисной стратегии.

Анализ результатов исследования состояния совокупности отраслей промышленности Донецкой Народной Республики показал, что в течение 2014-2017 гг. произошло сокращение промышленного производства по отношению к довоенному периоду, в частности, к 2013 году [123; 124]. Однако гистограммы,

представленные на рисунке 2.1, наглядно демонстрируют изменения в структуре реализованной промышленной продукции Республики в 2018-2021 гг. и прогнозе на 2022 гг., которая меняла свою динамику, иллюстрируя неустойчивые тенденции роста в рамках различных отраслей в отдельные годы. Структура реализованной промышленной продукции ДНР в разрезе отраслей за 2018-2021 гг. наглядно подтверждает, что Донецкая Народная Республика, преодолевая навязанный извне системный экономический кризис, остается промышленно развитым регионом.

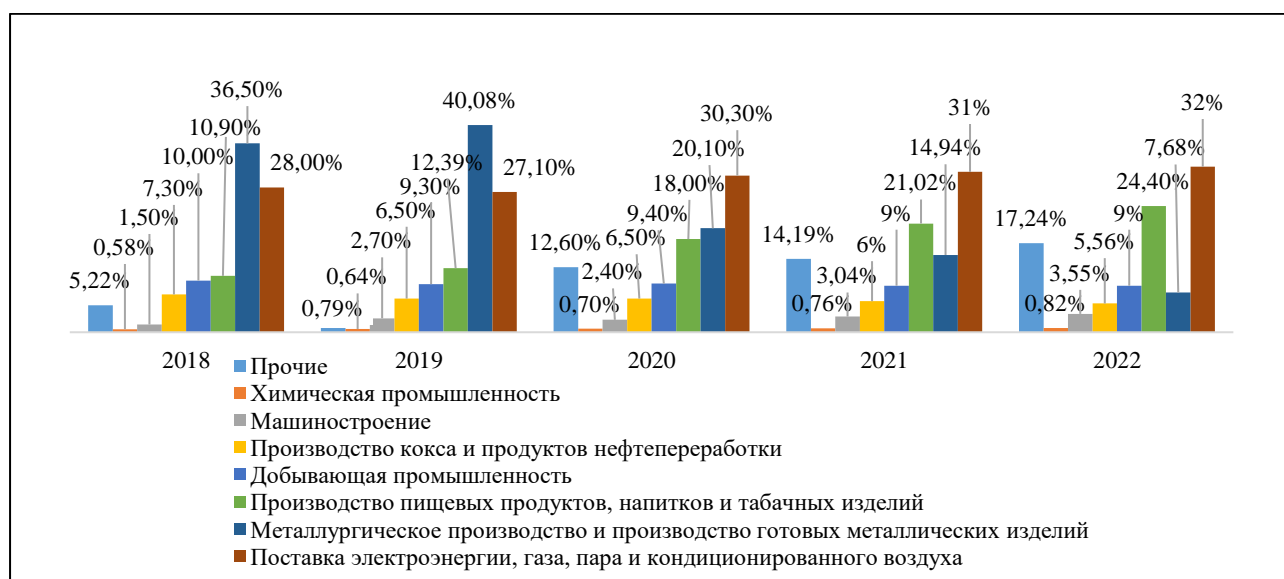


Рисунок 2.1 – Структура реализованной промышленной продукции ДНР за 2018-2020 годы с прогнозом на 2021-2022 годы [составлено автором на основе [123]]

По итогам 2021 года объем реализованной промышленной продукции увеличился на 25,5%. Основной вклад в ускорение внесла перерабатывающая промышленность (56,1% от общего объема), объем продаж которой увеличился более чем на треть (+ 35,7%). Наибольший рост был зафиксирован в металлургии и машиностроении (в 1,5 раза), обработке древесины (+ 41,6%), производстве кокса и продуктов нефтепереработки (+ 40,7%) и производстве резиновых и пластмассовых изделий (+ 37,6%). Производство мебели выросло в 2,3 раза, фармацевтика – на 14,6%, пищевая промышленность – на 14,3%, химическая промышленность – на 5,3 процента [123].

Изучение состояния промышленности Донецкой Народной Республики логично подводит к выводу о том, что нестабильность и неустойчивость как характеристики ее современного состояния требуют формирования научно-методических подходов и рекомендаций по созданию механизма стабилизации деятельности промышленных предприятий и последующего устойчивого экономического развития, в основе которого должен лежать подход стратегического планирования, включающий стратегический анализ состояния окружающей среды предприятий. Традиционно стратегический анализ рассматривается как некоторый комплекс методов и инструментов, применяемых для выбора и поддержки стратегических решений в рамках формирования стратегий промышленных предприятий. В реальных условиях он предполагает преобразование и использование исходной информации, полученной в ходе проведения анализа, для разработки стратегического плана функционирования бизнеса, ядром которого в контексте данной работы является стратегия устойчивого развития промышленных предприятий.

Целями стратегического анализа макросреды промышленных предприятий являются:

- отслеживание специфических тенденций, вызовов и рисков изменения макроэкономического окружения;
- обнаружение признаков возможных изменений сложившихся закономерностей, способных оказать воздействие на жизнедеятельность и устойчивость промышленных предприятий;
- прогнозирование направленности будущих тенденций изменения макроэкономической среды;
- оценка существующих и будущих трендов динамики макросреды с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность предприятия.

Стратегический анализ является важнейшим инструментом изучения условий рыночного хозяйствования промышленных предприятий, позволяющим комплексно исследовать все его детерминанты и стороны деятельности. Функционирование предприятий, в частности, пищевой промышленности



Республики, как сложных социально-экономических систем (СЭС) требует максимального учета как внутренних (эндогенных) факторов, которые определяют уровни технико-экономических показателей в контексте исследования внутренней среды, так и тенденций изменения внешних (экзогенных) факторов, позволяющих установить параметры текущего и прогнозируемого состояний внешней среды предприятий. Одним из эффективных методических приемов, направленных на оценку воздействия внешней макроэкономической среды на промышленные предприятия как СЭС, является стратегический PEST-анализ и производный от него, более детализированный и предметный, PESTEL-анализ, позволяющие декомпозировать факторы среды на важнейшие составляющие и исследовать ее через них [125-128].

Следует отметить, что предприятия пищевой промышленности ДНР, которые выступают объектом изучения в диссертационной работе, даже в условиях экономической блокады выявляют черты динамично развивающихся и привлекательных для бизнеса. Кризисные явления, наблюдавшиеся в отрасли вследствие возникновения военно-политического кризиса и экономической блокады в 2014 г., постепенно сменяются некоторым экономическим подъемом, что подталкивает предприятия пищевой промышленности к изменениям в структуре производства и управления. Состояние внешней среды отрасли, с одной стороны, порождает ряд серьезных проблем и условий неопределенности, негативно влияющих на результативность ее работы, а с другой – создает определенные предпосылки для роста производства предприятий промышленности.

Пищевая индустрия в силу внутренне присущей ей специфики обладает способностью к быстрой адаптации, и, в связи с этим, является одним из основных триггеров выживания и развития рынка. Экономическая ситуация последних лет заставляла предприятия этой отрасли концентрировать усилия на производстве недорогостоящей продукции. В настоящее положение неуклонно начинает меняться в лучшую сторону и формирует стимулы для вывода на рынок новой высококачественной продукции, тестирования новой рецептуры, формирования

соответствующих для этого технических условий. Большинство видов продуктов не ограничены рамками единых стандартов качества и ценовых ограничений, и вследствие того, что государственные стандарты (ГОСТ) действуют лишь в отношении ряда номенклатурных позиций, имеют большую возможность изменять ассортимент производимой продукции, делая значительный акцент на качестве.

В 2014 г. 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. Однако несмотря на сложившиеся отягощающие обстоятельства и имеющиеся явные риски, в экономике с 2015 по 2021 гг. наблюдался медленный, но неуклонный рост показателей функционирования предприятий отрасли. Процентное соотношение числа предприятий, действующих в период 2013-2020 гг. относительно 2013 года. представлено на рисунке 2.2.

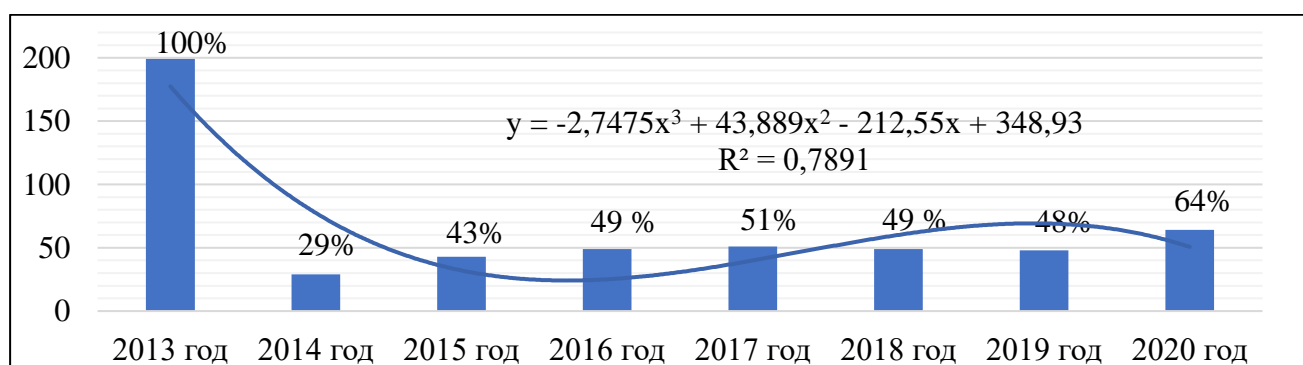


Рисунок 2.2 – Процентное соотношение числа предприятий, действовавших в период 2013-2020 гг., и в 2013 году [составлено автором на основе [123]]

В настоящее время с уверенностью можно сказать, что пищевая промышленность ДНР, которая не лишена ряда кризисных проявлений, продолжает развиваться. На языке цифр ситуацию можно описать следующим образом: если в 2013 году действовало 199 предприятий пищевой промышленности, то в 2014-м осталось всего 58 предприятий. В последующие годы ситуация начала достаточно быстро изменяться, и по состоянию на начало

2020 года количество субъектов хозяйственной деятельности, занятых в пищевой промышленности Республики достигло 128 предприятий, что составило 64% по отношению к уровню 2013 года.

Временной тренд, характеризующий процентное соотношение числа предприятий, действовавших в период 2013-2020 гг. рассчитанное относительно 2013 г. показывает его рост с 2014 по 2017 гг., незначительное падение в 2018 и 2019 гг. и существенный подъем в 2020 году. Адекватность построенной модели подтверждается значением коэффициента детерминации  $R^2$ , равным 0,7891, что является достаточно высоким показателем тесноты связи [124].

«Состояние пищевой промышленности ДНР характеризуется наличием нерешенных проблем, узких мест, препятствующих развитию ее конкурентного потенциала», – говорится в сообщении Министерства экономического развития Республики от 2017 г., – остается высокой доля старых пищевых предприятий с низким технико-технологическим уровнем производства, не требующих высокой квалификации персонала. Рост цен на сырье, а также низкая платежеспособность населения Донецкой Народной Республики поставили на грань выживания многие пищевые производства» [125]. Однако пищевая и перерабатывающая промышленность – это одна из системообразующих сфер экономики Республики, формирующая ее продовольственную и экономическую безопасность, имеющая достаточный потенциал для дальнейшего развития и улучшения качества жизни населения. На сегодняшний день с уверенностью можно сказать, что пищевая промышленность ДНР продолжает активно развиваться. Если в 2014 году на территории ДНР осуществляли свою деятельность 58 предприятий пищевой промышленности, то в 2020 году эта цифра увеличилась более чем в 2 раза. Прогнозные данные изменения числа предприятий пищевой промышленности на 2021-2022 годы (рисунок 2.3) свидетельствуют о том, что число предприятий по годам анализируемого периода будет расти. 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 в целом.

Если в 2020 г. на перерабатывающую отрасль Республики приходилась половина всей произведенной продукции, при этом около 20% – на металлургию, производство кокса составило 6%, то 18% составлял выпуск продуктов пищевой промышленности, которая за год показала рост приблизительно на 11%. По объему реализации продукции предприятия пищевой отрасли уже в марте 2016 г. поднялись с пятого на третье место в промышленности ДНР, и с 2017 г. продолжают его удерживать, уступая приоритет только металлургическому производству и электроэнергетике.

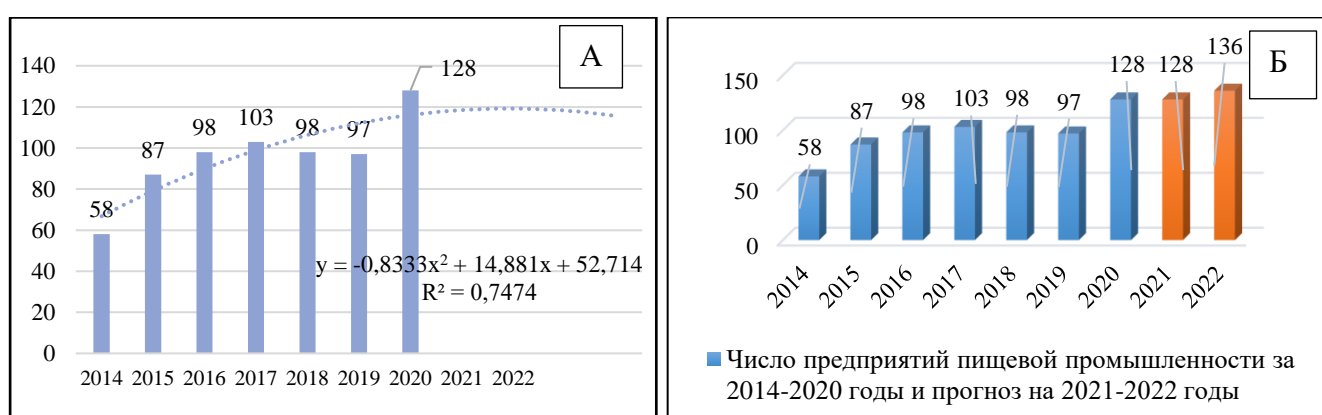


Рисунок 2.3 – Тренд изменения числа предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики в 2014-2022 годах (А) и прогноз их числа на 2021-2022 годы (Б) [составлено автором]

Пищевая промышленность Республики представлена практически всеми ее подотраслями, кроме переработки картофеля и производства сахара и солода, ведущими из которых являются производство мясной, молочной продукции, пряностей и приправ, а также какао-шоколадной продукции. В тяжелое для молодого государства время предприятия смогли обеспечить внутренний рынок необходимой и востребованной продукцией, и уже сегодня «пищевики» демонстрируют обнадеживающий рост, а также увеличение экспорта продукции из Республики. В связи с активными боевыми действиями и политико-экономической блокадой в 2014-2015 гг. в ДНР наблюдалось сокращение реальных доходов, что также оказало негативное влияние на производство и реализацию продукции предприятий пищевой промышленности. В этот период, как свидетельствуют

фактические данные за 2013-2020 гг. и прогнозные на 2021-2022 гг., имело место значительное падение объемов производства продуктов питания (рисунке 2.4). Однако за короткое время предприятиям отрасли удалось преодолеть резкое падение производства и выйти на траекторию роста объемов выпуска продукции в 2016 году. Курс на восстановление работы простаивающих и открытие новых предприятий совместно с политикой импортозамещения создали благоприятные предпосылки для ускоренного развития отечественного рынка продуктов питания в последующие (2016-2020) годы [123; 128].

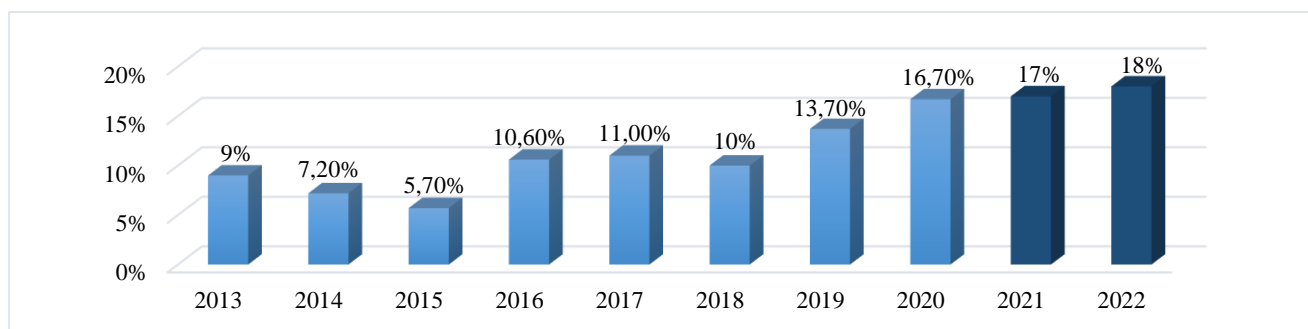


Рисунок 2.4 – Прирост объемов производства предприятий пищевой промышленности ДНР в 2013-2020 годах и прогноз на 2021-2022 годы (год к году) [составлено автором]

Предприятиям пищевой промышленности в Донецкой Народной Республике удалось расширить ассортимент отечественных продуктов и запустить новые торговые марки, повысить качество продукции, которое позволяет республиканским предприятиям успешно конкурировать с зарубежными производителями. Ряд производителей значительно расширили ассортимент выпускаемой продукции. Так, ООО «Славолия групп» добавила в ассортимент ТМ «Урожай», кроме традиционных макаронных изделий, продукты быстрого приготовления – вермишель «Подкрепись за 5 минут!» со вкусами говядины, лесных грибов, острой и неострой курицы. Общество с ограниченной ответственностью «ТД Горняк» начало выпуск твердого сыра, освоило новое направление бизнеса – соленья ТМ «Капустные дольки», ООО АФ «Велес» – жареные фасованные семечки ТМ «Домашние» и другие. ДНР обеспечивает себя в полной мере такими продуктами, как яйца, хлебобулочные изделия и мука.

В 2020 г. по сравнению с 2015 г. наблюдалось значительное увеличение производства мяса домашней птицы, молочной продукции, круп. За анализируемый период выпуск свинины, говядины, телятины и сушеного, соленого или копченого мяса домашней птицы был увеличен в 4,5 раза (таблица 2.1).

Эффективность производства в пищевой промышленности положительно сказалась на увеличении показателя экспорта готовых пищевых продуктов. Так, из числа стран, в которые осуществляется экспорт, на ЛНР приходится более половины объемов реализации пищевой промышленности. Экспорт из ДНР в Российскую Федерацию макаронных, кондитерских изделий и зерна вырос благодаря Указу президента России В.В. Путина от 15 ноября 2021 года № 657, согласно которому правительству РФ было предписано допустить на российские рынки товары из Республик Донбасса без применения квот на экспорт и импорт. За период с декабря 2021 по май 2022 года по сравнению с аналогичным периодом 2020-2021 гг. экспорт мучных кондитерских изделий увеличился на 5,8%, макаронных изделий – более чем в 5 раз, а также вырос объем продаж зерновых культур и прочей сельскохозяйственной продукции [129; 130].

Министр экономического развития ДНР А.В. Половян привел следующие данные: «Около 60% произведенной в Республике продукции поступает на внешний рынок. Более чем на 12% увеличился экспорт товаров Донецкой Народной Республики за девять месяцев 2021 года» [129]. В основном экспорт составляют металлы и изделия из них, минеральные продукты, продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье, продукция машиностроения. Триггером роста экспорта является недавний Указ президента РФ В.В. Путина о мерах поддержки Донбасса. Представляет также интерес факт, что прогнозный прирост ВВП в ДНР, в том числе объема экспорта, к 2025 году может составить более чем 70 процентов [129, 130].

Сегодня производственные мощности предприятий пищевой промышленности имеют возможность обеспечить население Республики в полном объеме такими стратегически важными продовольственными товарами, как мука, хлеб и хлебобулочные изделия [123].

Таблица 2.1 – Динамика объемов производства продукции в отрасли пищевой промышленности ДНР за 2015-2020 гг. [составлено автором на основе [123]]

Наименование продукции, т	Годы						Темп прироста (2020 к 2015 г.), %	Доля продукции, произведенной в ДНР в розничном товарообороте торговых сетей, %	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2019 /2018, гг.	2020 /2019, гг.
Мясо крупного рогатого скота свежее или охлажденное	137	8	--	--	47	121	-11,7	66,90	-58,6
Мясо свиней свежее или охлажденное	279	43	130	668	473	513	83,9		
Мясо домашней птицы свежее или охлажденное	8143	13314	18200	23042	25537	27268	234,9		
Мясо домашней птицы замороженное	1077	1412	1890	1368	1648	1688	56,7	86,10	-80,7
Свинина, говядина, телятина и мясо домашней птицы сушеные, соленые или копченые	786	844	556	569	1844	3541	350,5		
Изделия колбасные	7141	8321	10286	13329	12467	13061	82,9		
Продукты готовые и консервы из мяса домашней птицы, свинины, говядины и телятины	1580	1484	--	--	13	--	--	58,80	-46,4
Продукты готовые и консервированные из мяса или субпродуктов, прочие	4984	3224	1858	2382	1793	1585	-68,2		
Молоко жидкое обработанное	9411	15955	17320	19301	19615	20690	119,2	62,30	68,30
Масло сливочное, т	--	--	--	700	961	251	--		
Сыр свежий неферментированный, включая творожную сыворотку и кисломолочный сыр	639	1240	1684	1754	2137	2891	352,4		
Сыры жирные, т	60	96	--	--	291	--	--		
Йогурт и прочие ферментированные или сквашенные молоко и сливки	11602	17675	21333	20651	22192	22773	96,3		
Мука	70864	83740	87608	89436	86158	86984	22,7	72,40	90,20
Крупы	620	704	635	1580	1731	1749	182,1	28,30	41,50
Хлеб и изделия хлебобулочные недлительного хранения	59326	66019	62539	63744	62378	58736	-1,0	88,70	90,80
Изделия макаронные, лапша и изделия мучные подобные	6748	1350	2506	2978	2973	3095	-54,1	30,90	37,10

В настоящее время, несмотря на указанные выше непростые внешнеполитические и экономические обстоятельства, прослеживается четкая тенденция к наращиванию объемов производства продуктов питания и расширению ассортимента выпускаемой отечественной продукции отрасли. Однако разрыв экономических связей, спровоцированный блокадой, препятствуют полноценному ведению хозяйственной деятельности в сфере производства продуктов питания. В этой связи Министерством промышленности и торговли ДНР ставится в качестве приоритетной задача насыщения потребительского рынка Республики продовольственными и непродовольственными товарами, при этом предпочтение отдается товарам отечественного производства [124].

В более развернутом виде структура пищевой и перерабатывающей промышленности Донецкой Народной Республики включает в себя десять отраслей:

- производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности;
- производство хлеба, хлебобулочных, мучных и макаронных изделий;
- производство мяса и мясных продуктов;
- переработка и консервирование рыбы;
- переработка и консервирование фруктов и овощей;
- производство растительного масла и животных жиров;
- производство молочных продуктов;
- производство прочих пищевых продуктов;
- производство готовых кормов для животных;
- производство напитков.

Важнейшим стимулом для дальнейшего развития пищевой промышленности является ее приоритетная ориентация на внутреннего потребителя. Следует отметить, что пищевая промышленность, и в ее составе перерабатывающая, формируют агропродовольственный рынок, продовольственную и экономическую безопасность Донецкой Народной Республики. На отрасль международная конъюнктура влияет гораздо меньше, чем на другие экспортоориентированные



отрасли отечественного производства, однако она также начинает играть активную роль в экспортно-импортной политике и товарном обороте Республики. Несмотря на то, что предприятия Республики работают в условиях ограниченных сырьевых ресурсов, разнообразие хлебобулочных, молочных, мясных, кондитерских продуктов на прилавках ДНР, как и доля экспорта, увеличиваются с каждым днем [130-132].

Однако более содержательное сканирование состояния окружающей среды отрасли возможно осуществить с помощью методов стратегического анализа, широко применяемых как в теории, так и на практике. Их арсенал включает прежде всего такой инструментарий, как качественный и количественный PEST-анализ, SWOT-анализ, GETS-анализ, SNW-анализ, анализ разрывов – GAP-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера и ряд других, которые обобщены в таблице 2.2.

Стратегический анализ устойчивого развития предприятия, как правило, начинают с PEST-анализа, который направлен на выявление факторов внешнего окружения, или экзогенных факторов, оказывающих позитивное или негативное влияние на хозяйствующий субъект.

В PEST-анализе факторы классифицируют на 4 группы, которые включают политические (Political), экономические (Economic), социально-культурные (Socio-Culture) и технологические (Technological) факторы [133-137]. Как аналитический инструмент PEST-анализ создает возможность сформировать объективное представление о реальном положении предприятий в макросреде в настоящее время и оценить перспективы его улучшения с учетом внешних возмущающих воздействий и возникающих флуктуаций, влиянием которых нельзя пренебречь.

Для анализа макросреды промышленных предприятий может быть использован широкий арсенал инструментов, сравнительный анализ которых представлен в таблице 2.2.

Одним из эффективных вариантов PEST-анализа является PESTEL-анализ, который помимо уже известных включает еще два фактора, а именно (рисунок 2.5):

- Legal – правовые факторы;
- Ecological – экологические факторы.

Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика видов анализа макросреды промышленных предприятий [составлено автором]

Направление анализа	Метод обработки информации	Содержание выводов
Анализ макросреды	PEST-матрица GETS-анализ	Идентификация факторов макросреды, опосредованно влияющих на состояние и развитие промышленного предприятия
Отраслевой анализ	Таблица экономических характеристик в отрасли	Определение факторов привлекательности отрасли и имеющих место проблем
Анализ ключевых факторов успеха (КФУ) в отрасли	Таблица ведущих КФУ отрасли	Факторы-детерминанты финансового и конкурентного статуса данной отрасли, их идентификация как один из главных приоритетов технологии разработки стратегии
Конкурентный анализ	Матрица Портера (пяти конкурентных сил)	Определение основных движущих сил, вызывающих изменение в отрасли, анализ и оценка их влияния на промышленное предприятие
Анализ рыночных сегментов	Матрица продукт/рынок Многомерная кластеризация	Анализ параметров продуктов и услуг, которые могут быть привлекательны и пользуются спросом целевой аудитории рыночных сегментов
Анализ стратегических позиций	Таблица определения конкурентных сил и слабостей	Анализ позволяет определить позицию предприятия относительно ключевых игроков по главным показателям конкурентного успеха
Продуктовый анализ Анализ СЗХ	Матрица BCG Матрица McKinsey	Анализ позволяет определить конфигурацию потоков финансовых средств для различных типов СЗХ и эффективное использования потоков для оптимизации портфеля товаров и услуг промышленного предприятия
Стратегический SWOT-анализ SNW-анализ	Матрица SWOT Матрица SNW	Выявление и оценка внешних угроз, их ранжирование по степени влияния на промышленное предприятие, выбор стратегических действий для его защиты. Установление благоприятных внешних возможностей для предприятия. Оценка степени влияния слабостей на конкурентоспособность предприятия, выявление его сильных сторон
Стратегический GAP-анализ	Оценка стоимости бизнеса Финансовый анализ Расчет NPV, IRR и др.	Метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели. Анализ разрывов между достигнутым настоящим состоянием («где находимся мы сейчас») и желаемым («куда мы хотим попасть»).

Правовые факторы описывают юридическую среду функционирования бизнеса и представляют вероятные изменения законодательных актов, которые в состоянии повлиять на прибыльность предприятия и эффективность его деятельности. Факторы экологического характера формируют экологическую составляющую макросреды предприятия, а также определяют, как она может повлиять на финансовые показатели его функционирования в будущем.

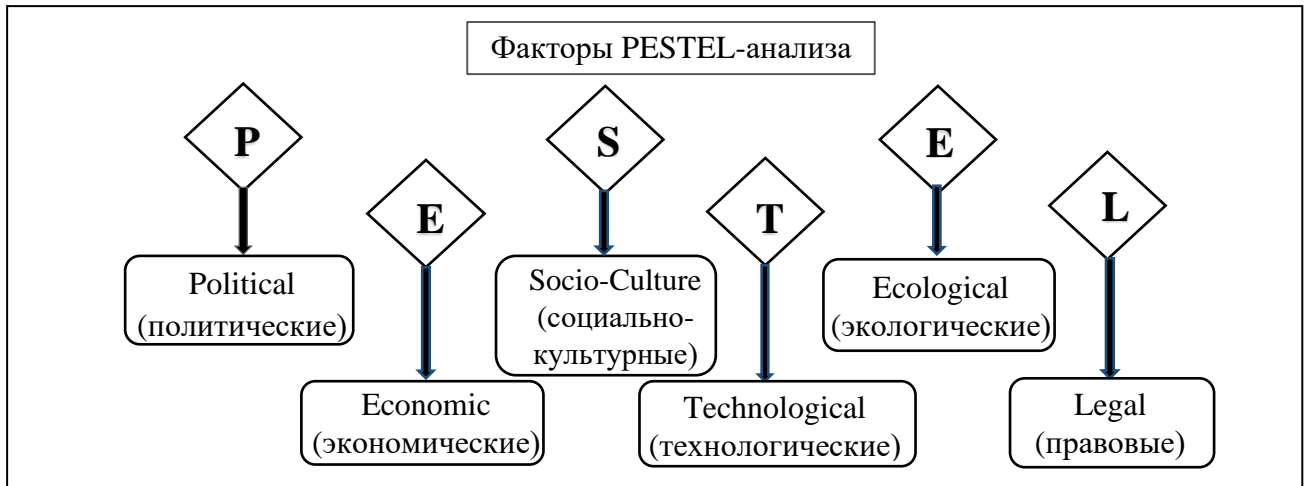


Рисунок 2.5 – Структура факторов PESTEL-анализа [составлено автором]

Методика оценки факторов PESTEL-анализа была проведена с помощью метода «11111-55555». Интегральный показатель каждого фактора оценивался экспертным путем на базе двух методов (Приложение В, таблица В.1):

- 1) без учета весомости факторов;
- 2) с учетом весомости факторов.

По системе «11111-55555» без учета весомости факторов определялась сумма баллов по каждому фактору. Для оценки с учетом весомости факторов создавалась экспертная группа. Каждому фактору эксперт присваивал от 1 до 5 баллов, весомость факторов также оценивалась по шкале от 1 до 5 и рассчитывалась по формуле:

$$O_{jw_j} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}/n}{5} * w_j, \quad (2.1)$$

где  $O_{jw_j}$  – оценка  $j$ -го фактора с поправкой на вес  $w_j$ ;

$w_j$  – весомость  $j$ -го фактора;

$n$  – число экспертов;

$B_{ij}$  – оценка  $i$ -м экспертом  $j$ -го фактора.

Расчеты оценок влияния политических факторов на отрасль пищевой промышленности были произведены в программной оболочке MS Excel, их результаты представлены в таблице 2.3.

Сумма всех взвешенных показателей в группе политических факторов (P), рассчитанных по формуле 2.1, позволила установить, что их влияние на предприятия, функционирующие на рынке пищевой промышленности, достаточно велико, и в силу известных выше описанных причин, имеет негативный характер, оцениваемый в -6,28 балла.

Таблица 2.3 – Оценка и анализ политических факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР [составлено автором]

Описание фактора	Знак влияния	Вес фактора	Экспертная оценка влияния фактора					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
			1	2	3	4	5		
P1. Неопределенность территориального и государственного статуса.	-	5	4	2	5	3	3	3,4	-3,40
P2. Неоднозначность будущей политической ситуации.	-	5	4	2	5	1	3	3,0	-3,00
P3. Нерешенность вопросов международного признания.	-	4	1	1	2	1	3	1,6	-1,28
P4. Упор на государственную поддержку отечественных производителей.	+	5	2	4	2	3	3	2,8	2,80
P5. Вероятность развития (продолжения) военных действий	-	5	2	1	1	2	1	1,4	-1,40
Сумма									-6,28

Это является следствием текущей политической ситуации в ДНР, которую в общем случае можно охарактеризовать как «высоко нестабильная». Из группы политических факторов был выделен такой высокорисковый фактор, как «неопределенность территориального и государственного статуса» (P1), который действовал на протяжении 8 лет. Однако, как вытекает из предыдущего анализа, невзирая на его действие, предприятия отрасли работали и развивались. Можно

констатировать, что в определенной мере фактор «упор на государственную поддержку отечественных производителей» (P4) в сложившихся условиях несколько нивелировал негативное воздействие фактора P1. В поле действующих политических факторов активная политика поддержки отечественного производителя, проводимая Министерством промышленности и торговли Республики, создавала и создает предпосылки для преодоления кризисного состояния экономики и роста производства в отрасли.

Аналогичным образом были получены взвешенные оценки факторов экономической группы (E), социально-культурных факторов (S), технологических факторов (T), а также дополняющих PEST-анализ экологических факторов (E), правовых факторов (L), которые являются его модификацией и конвертируют его в расширенный PESTEL-анализ. Обобщенная оценка экономических факторов позволила сделать вывод о том, что, несмотря на непростые политические и экономические обстоятельства, в которых работают предприятия отрасли, на сегодняшний день прослеживается тенденция к наращиванию объемов производства продуктов питания и расширению ассортимента выпускаемой отечественной продукции. Объем реализованной продукции пищевой промышленности за последний год вырос на 25,7 процентов. Проведенный маркетинговый анализ пяти ведущих экономических факторов и их взвешенная оценка обеспечили значение сводного показателя по группе экономических факторов, равное +11,2 балла. Полученный результат говорит о том, что влияние экономических факторов на рынок пищевой промышленности более значимо, чем политических, и имеет позитивное значение. Отметим, что самый большой положительный вклад в сумму группы экономических факторов внесли факторы «рост масштаба производства и объемов торговли» (E5) и «увеличение рынков сбыта продукции» (E4), что представлено в таблице 2.4.

Взвешенная оценка влияния социальных параметров на предприятия, функционирующие на рынке, также принимает положительное значение (+15,92 балла), так как приведенные факторы существенно влияют на состояние отрасли. Если проанализировать полученные данные по группе социально-

культурных факторов (S), то можно обнаружить, что взвешенная оценка влияния социальных параметров на предприятия, функционирующие на рынке, имеет положительное значение: +15,92 балла.

Таблица 2.4 – Оценка и анализ экономических факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР [составлено автором]

Описание фактора	Знак влияния	Вес фактора	Экспертная оценка влияния фактора					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
			1	2	3	4	5		
Е1. Растущий уровень конкуренции на внутреннем рынке.	+	2	2	3	4	5	3	3,4	1,36
Е2. Перспективы экономического роста.	+	4	2	3	3	2	4	2,8	2,24
Е3. Определенный рост доходов населения в 2020 г. по отношению к 2019 г.	+	3	2	3	1	3	3	2,4	1,44
Е4. Увеличение рынков сбыта продукции	+	3	4	5	4	4	5	4,4	2,64
Е5. Рост масштаба производства и объемов торговли	+	4	4	5	4	4	5	4,4	3,52
Сумма									11,2

Социально-культурные факторы, одним из которых выступает трансформация базовых ценностей (стремление к образованию и повышению культурного уровня развития), стиля и уровня жизни (высокая оценка наличия работы в сочетании с целесообразным отдыхом) играют огромную роль в стабилизации ситуации и подъеме уровня развития экономики.

В четвертую группу входят технологические факторы (Т), ведущими из которых необходимость улучшения технологий и замены изношенного оборудования способами «step by step», расширение номенклатуры и ассортимента продукции, чувствительность к продуктовым инновациям конкурентов и др., показывает, что технологическая компонента в ДНР в настоящий момент также имеет положительное значение (+7,92 балла), а самый весомый положительный вклад в сумму Т внесли факторы «осознанная государственная политика в отношении необходимости улучшения технологий способами «step by step» (Т2) и «внедрение на предприятиях системы качества и безопасности продукции на основе технических регламентов и стандартов» (Т5). Обобщение данных по группе экологических факторов (Е) позволяет констатировать, что взвешенная оценка

влияния экологических факторов как одной из ключевых компонент в системе устойчивого развития предприятий пищевой промышленности принимает положительное, однако небольшое по величине значение: +4,36 балла.

В рамках PESTEL-анализа была изучена также группа правовых факторов L, имеющих чрезвычайно важное и в некотором смысле определяющее влияние на деятельность предприятий пищевой промышленности. Установлено, что одним из самых весомых факторов этой группы является обязательность выполнения правовых норм (+4,8 балла). В силу этого взвешенная оценка влияния правовых факторов принимает положительное значение (+18,48 балла) и является первой по значимости группой влияния на пищевую промышленность ДНР [123-125; 132].

Проведенный PESTEL-анализ как метод научного исследования макроэкономической среды предприятий пищевой промышленности позволил выявить, отобрать и классифицировать по группам совокупность наиболее весомых экзогенных факторов, существенно влияющих на развитие отрасли.

Результаты проведенного PESTEL-анализа можно представить в виде лепестковой диаграммы, которая наглядно иллюстрирует, что на пищевую промышленность наибольшее влияние оказывают правовые факторы (+18,48), которые в сложившихся условиях находятся в центре внимания государственного регулирования развития отрасли (рисунок 2.6).

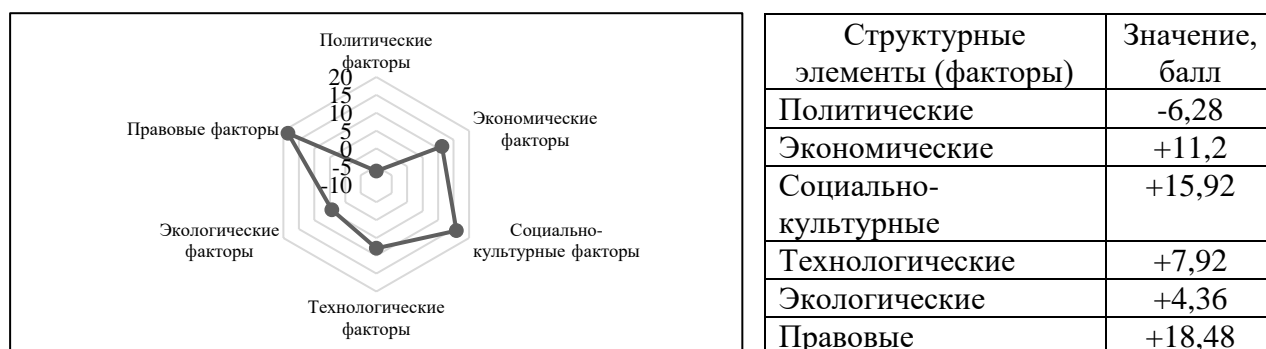


Рисунок 2.6 – Результативные взвешенные оценки и лепестковая диаграмма PESTEL-анализа пищевой промышленности Донецкой Народной Республики [составлено автором]

Подведем некоторый итог.

Не умаляя значения и роли таких базовых отраслей, как угольная, металлургическая, химическая, машиностроительная, которые на всех этапах исторического развития являлись мощным локомотивом экономики Донбасса, пищевую промышленность следует позиционировать как высоко социально значимую, фундаментальную, которая является «точкой» удержания кризиса, стабилизации и роста экономики в период сложных трансформационных преобразований.

Данные статистического анализа о состоянии отрасли в период 2014-2020 гг. и прогноз их изменений на 2021-2022 гг. свидетельствуют о том, что в среднесрочной перспективе дальнейшими задачами развития пищевой отрасли Республики в контексте устойчивого развития должны быть следующие:

- обеспечение более равномерного и сбалансированного развития всех отраслей, представляющих пищевую промышленность;
- нивелирование колебания цен на социально значимые продукты питания, в частности, посредством урегулирования величины таможенных пошлин на сырье;
- создание условий для обеспечения разнообразия рациона питания населения за счет расширения объема продаж мясных продуктов посредством проведения адаптивной социально-ориентированной ценовой политики.

В долгосрочной перспективе необходимо осуществление более радикальных мер в сфере преодоления негативных тенденций в пищевой отрасли ДНР с целью обеспечения безопасности продовольственной безопасности Республики, увеличения масштабов рынка, числа отечественных производителей товаров широкого потребительского спроса, в частности, свинины, подсолнечного масла, овощей, фруктов и др., повышения доверия к отечественным производителям товаров.

На основе проведенного PESTEL-анализа макроэкономической среды пищевой промышленности следует выделить приоритеты развития пищевой отрасли ДНР, к которым относятся:



- техническое перевооружение и модернизация промышленных предприятий пищевой отрасли;
- рост числа предприятий по производству мясной продукции и расширение их ассортимента – продажа необходимых объемов не только птицы, но и свинины, говядины;
- обеспечение мотивации потребителей к приобретению продовольственных товаров местного производства;
- создание благоприятных условий для функционирования предприятий различных организационных и правовых форм, прежде всего малых предприятий;
- повышение качества продукции пищевой отрасли по всей номенклатуре и ассортименту;
- рост объемов товаров отечественных производителей на рынке Республики;
- решение проблем выхода предприятий пищевой отрасли на внешние рынки;
- осуществление рационального государственного планирования и прогнозирования спроса на продукцию предприятий пищевой отрасли.

Реализация приоритетных направлений развития пищевой отрасли ДНР также требует модернизации правовых, организационных, информационных и иных механизмов ее функционирования [123-125; 128]. Чтобы стратегический анализ состояния отрасли был полным и завершенным, в следующих разделах направлениями исследований будут комплексный анализ состояния микросреды непосредственного окружения и внутренней среды предприятий пищевой промышленности. Исследование и объективная оценка устойчивого развития предприятий пищевой промышленности ДНР предполагают комплексный стратегический анализ внешней макро- и микроэкономической среды непосредственного окружения, а также параметров состояния внутренней среды промышленных предприятий [132; 133]

## 2.2. Диагностика проблем обеспечения устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики и формирование стратегического набора

Цель анализа микроэкономической и внутренней среды промышленных предприятий состоит в выявлении сильных и слабых сторон в их деятельности. Внутренняя среда – та часть общей среды, которая находится в рамках промышленных предприятий и, в отличие от опосредованно действующей на предприятия макроэкономической среды, оказывает постоянное и непосредственное влияние на параметры и результаты их функционирования. Анализ внутренней среды промышленных предприятий вскрывает те внутренние возможности и тот ресурсный потенциал, на которые они могут рассчитывать в острой конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей [134; 135].

Сканирование внешней среды является условием выявления, систематизации и оценки ее ведущих детерминант, обобщения экзогенных факторов, которые в совокупности с эндогенными факторами, составляют стратегический базис, необходимый для построения «дерева проблем» предприятий пищевой промышленности Республики. От того, насколько фундаментально «дерево проблем» отражает все сложности и «узкие места» функционирования конкретного предприятия, зависит в дальнейшем возможность перевода проблем в цели предприятия и построения его «дерева целей». Для обоснования проблем и целей предприятий необходимо провести комплексный стратегический SWOT-анализ.

В таблице 2.5 приведены результаты матричного SWOT-анализа для предприятий пищевой промышленности ДНР. Стратегический анализ детерминант, или факторов, внешней и внутренней среды, предприятий позволяет установить линии связи, то есть создать парные комбинации, и на их пересечении в клетках матрицы определить мероприятия для осуществления этих комбинаций. В каждом квадранте стратегической матрицы SWOT-анализа для конкретной

стратегии определены мероприятия, целесообразные и возможные при условии реализации выбранной стратегической комбинации: *SO*, *ST*, *WO*, *WT*. Рассмотрев и проанализировав факторы SWOT-анализа, можно предложить ту или иную стратегию, носящую в сложившихся условиях также антикризисный характер.

Стратегии *SO* «Силы – возможности» (*maxi-maxi*). Любая отрасль стремится к тому, чтобы максимизировать одновременно как силы, так и возможности. В квадранте *SO* возможна благоприятная стратегия *развития рынка отрасли*, экономический результат деятельности которой может быть достигнут за счет расширения существующего и выход на новый внутренний и внешние рынки; активной рекламной деятельности, расширения ассортимента продукции, новых технологий производства, позволяющих обеспечить высокое качество продукции; «снятия сливок» в условиях возможности выбора цен на новый продукт; высококвалифицированных кадров и опыта работы, позволяющих в условиях поддержки предпринимательства укрепить рыночные позиции, дистрибуции в ключевом канале продаж, дополнительного сервиса.

Цель стратегий *ST* «Силы – угрозы» (*maxi-mini*), или *стратегий развития продукта*, состоит в том, чтобы максимально развить силы и минимизировать угрозы. Ее рычагами являются совершенствование концепции продукта, в частности, дополнение линейки продуктов, планов продукта, включая функции, размеры, ценовой диапазон, капитализация технологий на основе принципа «удобнее, дешевле и по-новому», создание складских комплексов, удаленных от предприятия, использование инноваций в технике и технологии, которые позволяют улучшить качество продукта, преимуществ стадии жизненного цикла развития продукта, широкая прибыльная каннибализация ассортимента.

В квадранте *WO* (слабости – возможности) эффективна *стратегия проникновения на рынок* (*mini – maxi*) посредством завоевания большей доли рынка за счет создания продукта, отличного от конкурентов, прежде всего, вследствие снижения удельных издержек по реализации, в частности, уменьшения товарных запасов, расходов по хранению, повышения лояльности потребителей на основе правильной ассортиментной политики и др. [136-139].

Таблица 2.5 – Матрица стратегического SWOT-анализа пищевой промышленности ДНР [составлено автором]

Возможности и угрозы	<b>Возможности (потенциально позитивные внешние факторы) O</b>	<b>Угрозы (потенциально негативные внешние факторы) T</b>
	Сильные и слабые стороны	O1. Развивающийся, растущий рынок O2. Продукт потребляется всеми слоями населения O3. Появление новых технологий открывает перспективы развития предприятий O4. Расширение рынка реализации продукции
<b>Сильные стороны (потенциально позитивные внутренние факторы) S</b>	<b>Стратегия развития рынка SO (maxi-maxi) (Market development strategy)</b>	<b>Стратегия развития продукта ST (maxi-mini) (Product development)</b>
S1. Наличие собственного бренда и системы логистики (собственный транспортный парк) S2. Высокое качество выпускаемой продукции S3. Многолетний опыт работы (известность предприятий на рынке) S4. Широкий ассортимент выпускаемой продукции	SO1. Расширение существующего и выход на новый внутренний и внешние рынки. SO2. Информационный характер рекламы. SO3. Расширение ассортимента продукции. SO4. Новые технологии производства, позволяющие обеспечить высокое качество продукции. SO5. «Снятие сливок» в условиях возможности выбора цены на новый продукт. SO6. Отличные кадры и опыт работы, позволяющие в условиях поддержки предпринимательства укрепить рыночные позиции. SO7. Дистрибуции в ключевом канале продаж, дополнительный сервис.	WO1. Усовершенствование концепции продукта (дополнение линейки продуктов, планов продукта, включая функции, размеры, ценовой диапазон). WO2. Капитализация технологий на основе принципа «удобнее, дешевле и по-новому». WO3. Создание складских комплексов, удаленных от предприятия. WO4. Использование инноваций в технике и технологии, которые позволяют улучшить качество продукта. WO5. Использование преимуществ стадии жизненного цикла развития продукта. WO6. Широкая прибыльная каннибализация ассортимента.
<b>Слабые стороны (потенциально негативные внутренние факторы) W</b>	<b>Стратегия проникновения на рынок WO (mini - maxi) (Market penetration strategy)</b>	<b>Стратегия диверсификации WT (mini - mini) (Diversification strategy)</b>
W1. Изношенность основных производственных фондов W2. Отсутствие необходимых объемов инвестирования W3. Недостаток рабочего персонала W4. Внеплановый выход из строя оборудования W5. Проявления экономического кризиса в Республике	ST1. Завоевание большей доли рынка путем создания продукта, отличного от продукции конкурентов. ST2. Повышение лояльности потребителей на основе новой ассортиментной политики. ST3. Введение значимых отличий на уровне продукта с использованием промо-акций. ST4. Разработка специальных программ для постоянных потребителей продукта. ST5. Использование ценовых акций, в конечном итоге направленных на постепенное повышение цен в рамках ценовой эластичности спроса.	WT1. Оптимизация логистических затрат за счет выбора более близких складских помещений. WT2. Замена ряда видов дорогостоящей продукции достаточно близкими продуктами-субститутами с меньшими издержками производства. WT3. Инновационное развитие «сладостей» в рамках концепции «здорового питания», однако с учетом цены его продукции в связи с низкими доходами населения. WT4. Развитие кооперационных связей в цепочке стоимости М. Портера с производителями аналогичной продукции для экономии средств по отдельным направлениям деятельности.

Применение *стратегии диверсификации* в квадранте *WT* «Слабости – угрозы» (*mini – mini*) возможно посредством оптимизации логистических затрат за счет выбора более близких складских помещений, замены ряда видов дорогостоящей продукции достаточно близкими продуктами-субститутами с меньшими издержками производства, инновационного развития «сладостей» в рамках концепции «здорового питания», однако с учетом цены его продукции в связи с низкими доходами населения, развития кооперационных связей в цепочке стоимости М. Портера с производителями аналогичной продукции для экономии средств по отдельным направлениям деятельности и др. Рост эффективности предприятия будет происходить в результате сокращения совокупных затрат труда, использования более производительного оборудования, более экономичных видов сырья и материалов, роста концентрации производства, получения так называемой экономии на масштабах производства [139].

Диагностика «сил» и «слабостей» предприятий пищевой промышленности ДНР, которые лежат в основе определения профиля их внутренней среды, была произведена на основе взвешенной оценки в разрезе основных функций, или зон деятельности и управления предприятиями. Результаты анализа позволили уточнить «слабые стороны» в деятельности предприятий отрасли с целью их устранения посредством совершенствования стратегического планирования и управления на предприятиях.

К наиболее важным сильным сторонам, которые являются характеристикой внутреннего потенциала предприятий пищевой промышленности, относятся: хорошая репутация предприятий на рынке; достаточно высококвалифицированный управленческий персонал; широкий ассортимент продукции и относительно быстрая реакция на появление новых рецептов и технологий.

Эти преимущества должны быть использованы предприятиями пищевой промышленности Республики для сохранения и укрепления своих позиций на рынке и минимизации угроз со стороны внешней среды. В то же время в центре внимания руководства предприятий должны быть и слабые стороны: несвоевременное мониторинг поведения конкурентов; увеличение кредиторской

задолженности; недогрузка производственных мощностей; необходимость применения новых техники и технологий [136].

Для углубленного количественного анализа состояния окружающей среды предприятий пищевой промышленности были использованы матрицы (таблицы 2.6-2.7), в которых приведены шкалы оценок вероятности действия факторов и оценок их влияния на отрасль.

Таблица 2.6 – Шкала оценки уровней вероятностей возможностей и угроз пищевой промышленности ДНР [составлено автором]

Характеристика вероятности действия фактора $P_j$	Числовое значение
Низкий уровень вероятности	0,1–0,39
Средний уровень вероятности	0,4–0,69
Высокий уровень вероятности	0,7–0,99
Очень высокий уровень вероятности	1

В строках таблицы 2.6 указаны значения уровня влияния факторов-детерминант  $K_j$ , в качестве которых выступают конкретные возможности и угрозы, на деятельность пищевой промышленности, принимающие значения в пределах от 0 до 1.

Таблица 2.7 – Диапазон оценок влияния факторов окружающей среды на пищевую промышленность ДНР [составлено автором]

Оценка	Содержание
0	Влияние фактора отсутствует
0,1–0,39	Влияние фактора слабое
0,4–0,69	Влияние фактора среднее
0,7–0,99	Влияние фактора сильное
1	Принципиально новые условия для деятельности

В таблицах 2.8 и 2.9 представлены диапазоны изменения оценок интенсивности действия сильных сторон предприятий отрасли, а также взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, измеренные в баллах, позволившая построить более точную матрицу качественных и количественных оценок факторов стратегического SWOT-анализа отрасли (таблица 2.10).

Для определения силы воздействия сильных и слабых сторон на отрасль ( $A_i$ ) предлагается использовать диапазон оценок в интервале от 1 до 5 баллов (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Диапазон оценок силы воздействия сильных сторон пищевой промышленности ДНР [составлено автором]

Балл	Интерпретация
5	Значительная сила воздействия
3–4	Средняя сила воздействия
1–2	Слабая сила воздействия

Воздействие слабых сторон предприятия оценивается аналогичным образом, но со знаком «минус». Ячейки в таблице 2.9, которые обозначены как  $a_{ij}$ , указывают на сильные стороны, способные содействовать реализации возможностей и противостоять угрозам, и слабые стороны – уменьшающие влияние возможностей и усиливающие угрозы. На основе экспертной оценки, основанной на мнениях пяти экспертов (Приложение В, таблица В.2), был проведен комплексный SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.9 – Шкала для оценки взаимосвязи между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами пищевой промышленности ДНР [составлено автором]

Балл	Интерпретация
5	Факторы, обеспечивающие достаточные возможности для использования благоприятных событий или предотвращения негативного воздействия угроз;
4, 3	Факторы, значительно облегчают использование благоприятных возможностей или защиту от угроз;
1, 2	Факторы, не оказывают существенного влияния на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз.

Матрица SWOT позволяет выявить и детализировать совокупность возможностей и угроз, возникающих во внешней макроэкономической среде предприятий пищевой промышленности ДНР, а также их сильных и слабых сторон, исследуемых с позиций внутренней среды предприятий и дать количественную экспертную оценку всем факторам влияния на деятельность предприятий.

Таблица 2.10 – Матрица SWOT–анализа с учетом значений уровня влияния факторов-детерминант  $K_j$ , вероятности появления возможностей и угроз  $P_j$ , интенсивности влияния сильных и слабых сторон  $A_i$  [составлено автором]

	Интенсивность ( $A_i$ )	Возможности (O)				Угрозы (T)			
		O1 Развивающийся	O2 Продукт потребляется всеми слоями	O3 Появление новых технологий	O4 Расширение рынка реализации продукции	T1 Высокий уровень	T2 Низкая потребительская платежеспособность	T3 Агрессивная политика крупных конкурентов	T4 Нарушение поставщиками своих обязательств
Уровень вероятности появления фактора ( $P_j$ )		0,5	0,7	0,4	0,6	0,9	0,4	0,9	0,4
Уровень влияния фактора ( $K_j$ )		0,6	0,8	0,4	0,7	1,0	0,4	0,8	0,5
<b>Сильные стороны (S)</b>									
S1 Наличие собственного бренда	5	4,5	2,5	3	4	1,5	1	1	1,3
S2 Высокое качество продукции	4	4	1,8	3	2,7	1	1	1	2
S3 Многолетний опыт работы	4	3,8	4,7	2	1,8	2	1	1,4	2,1
S4 Широкий ассортимент продукции	4	4	4,1	1,2	1	3,2	1	2	1
<b>Слабые стороны (W)</b>									
W1 Изношенность основных производственных фондов	-3	-4,2	-4	-2	-3,2	-1,7	-2	-1	-1
W2 Отсутствие инвестирования	-4	-4,5	-2,3	-4,6	-4	-1	-1	-1,5	-2
W3 Недостаток рабочего персонала	-2	-2	-3,1	-3	-1	-3	-3,3	-3	-2
W4 Внеплановый выход из строя оборудования	-2	-2,5	-3,5	-2	-2	-1	-1	-1	-1,5



Итоговая матрица SWOT-анализа (таблица 2.11) была сформирована с помощью применения усредненных оценок экспертов. Преобразование исходной матрицы осуществлялось по следующей формуле [139]:

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}. \quad (2.2)$$

В частности, можно привести следующие примеры расчета значений  $A_{ij}$ :

$$A_{ij} = 5 * 0,6 * 0,5 * 4,5 = 6,75,$$

$$A_{ij} = 5 * 0,6 * 0,5 * 2,5 = 7.$$

Качественный анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон внутренней среды отрасли может получить заверченный характер, если его дополнить количественными оценками всех факторов, которые значительно облегчают создание общей картины за счет конкретизации факторов влияния на отрасль, как косвенного, так и прямого действия, а также определения оценок всех факторов, которые оказались в зоне целевого исследования.

Матрица SWOT компактно представляет результаты анализа и оценок, а также позволяет получить интегральные аддитивные показатели важности каждого фактора по столбцам ( $K_j$ ) и строкам ( $A_t$ ), что отражено в таблице 2.16. Полученные данные являются базой для ранжирования факторов влияния и показывают, что, в частности, самой сильной возможностью является  $O2$  - Продукт потребляется всеми слоями населения (+50,01 балла), среди угроз самой большой опасностью выступает  $T1$  - Высокий уровень конкуренции (-44,46 балла). При этом самой сильной стороной является  $S4$  - Широкий ассортимент продукции (+35,15 балла), а самой слабой  $W2$  - Отсутствие инвестирования в отрасль (+30,38 балла).

Количественные оценки итоговой матрицы SWOT-анализа органично дополняют ее качественный анализ.

Таблица 2.11 – Итоговая матрица SWOT–анализа состояния пищевой промышленности ДНР [составлено автором]

	Интенсивность ( $A_i$ )	Возможности (O)				Угрозы (T)				$A_t$
		O1 Развивающийся рынок.	O2 Продукт потребляется всеми слоями населения	O3 Появление новых технологий	O4 Расширение рынка реализации продукции	T1 Высокий уровень конкуренции	T2 Низкая потребительская платежеспособность	T3 Агрессивная политика крупных конкурентов	T4 Нарушение поставщиками своих обязательств	
Вероятность появления ( $P_j$ )		0,5	0,7	0,4	0,6	0,9	0,4	0,9	0,4	
Коэффициент влияния ( $K_j$ )		0,6	0,8	0,4	0,7	1,0	0,4	0,8	0,5	
<b>Сильные стороны (S)</b>										
S1 Наличие собственного бренда	5	6,75	7	2,4	8,4	6,75	0,8	3,6	1,3	37
S2 Высокое качество продукции	4	4,8	4,03	1,92	4,54	3,6	0,64	2,88	1,6	24,01
S3 Многолетний опыт работы	4	4,56	10,53	1,28	3,02	7,2	0,64	4,03	1,68	32,94
S4 Широкий ассортимент продукции	4	4,8	9,18	0,77	1,68	11,52	0,64	5,76	0,8	35,15
<b>Слабые стороны (W)</b>										
W1 Изношенность основных производственных фондов	-3	3,78	6,72	0,96	4,03	4,59	0,96	2,16	0,6	23,8
W2 Отсутствие инвестирования	-4	5,4	5,15	2,94	6,72	3,6	0,64	4,32	1,6	30,38
W3 Недостаток рабочего персонала	-2	1,2	3,47	0,96	0,84	5,4	1,06	4,32	0,8	18,05
W4 Внеплановый выход из строя оборудования	-2	1,5	3,92	0,64	1,68	1,8	0,32	1,44	0,6	11,9
$K_j$		32,79	50,01	11,87	30,91	44,46	5,7	28,51	8,98	

Инструмент SWOT-анализа, при всей своей известности, на сегодняшний день не становится менее популярным, поскольку, во-первых, позволяет произвести декомпозицию окружающей внешней и внутренней среды как целостной системы на совокупность наиболее значимых и весомых составляющих, или детерминант, ее характеризующих; во-вторых, осуществляя матричную комбинацию четырех компонент SWOT-анализа, рассмотреть и определить основные стратегические альтернативы развития ситуации в настоящем и будущем; в-третьих – для каждой комбинации выбрать наиболее подходящую стратегию с учетом исследуемой проблематики и специфики отрасли [139].

На рисунке 2.7 построено «дерево проблем», обобщенно представляющее основные проблемы развития предприятий пищевой промышленности ДНР, которые требуют реализации в рамках стратегии их устойчивого развития.

Как продемонстрировали фактические данные, а также результаты PEST- и SWOT-анализа, на протяжении последних лет пищевая промышленность ДНР медленно, но неуклонно выходит из кризиса. Проблемы, требующие решения, представлены на рисунке 2.7 в виде «дерева проблем», и от них необходим переход к целеполаганию, которое воплощено в «дереве целей» устойчивого развития.

Синтез «дерева проблем» и «дерева целей» имеет большое значение для эффективного формирования стратегии устойчивого развития, поскольку переход от одного к другому является основой фундаментального целеполагания, формулирования задач по достижению поставленных целей, выбора соответствующих им мероприятий, а также определения ответственных за их внедрение в практику промышленных предприятий Донецкой Народной Республики.

Данный метод стратегического планирования еще не получил должного признания и имплементации на промышленных предприятиях Республики, особенно с позиций стратегического планирования и формирования стратегии устойчивого развития производства. Однако он имеет высокий потенциал в случае формирования перечня проблем, трансформируемого в перечень целей предприятий.

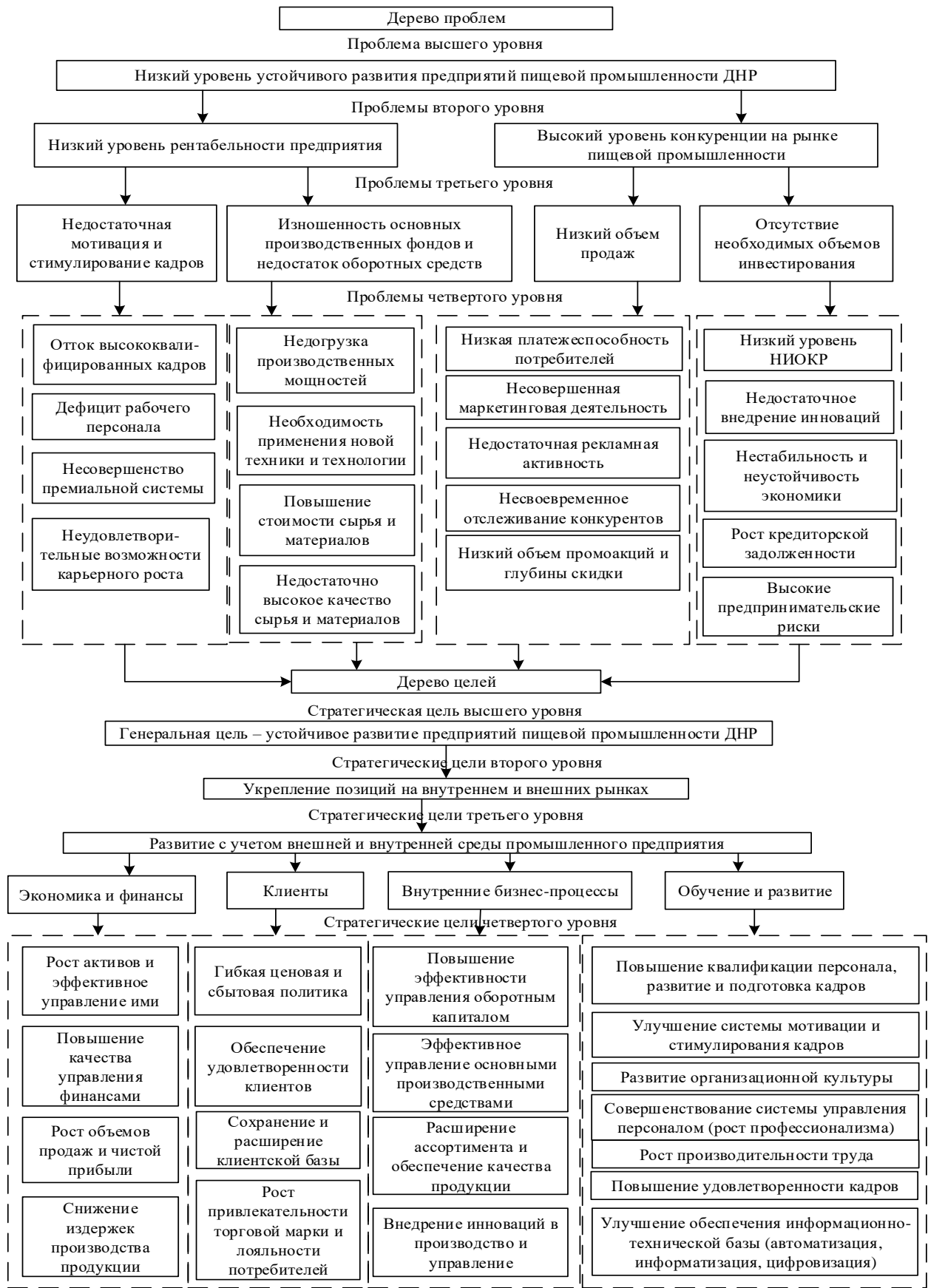


Рисунок 2.7 – «Дерево проблем» и «дерево целей» устойчивого развития предприятий пищевой отрасли Донецкой Народной Республики [составлено автором]

Результаты анализа сильных и слабых сторон предприятий пищевой промышленности Республики, полученных в SWOT-анализа представленных в таблице 2.11, позволили сделать ряд важных дополнительных выводов. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ) в отрасли пищевой промышленности ДНР, которые были распределены по основным крупным функциям предприятий, или направлениям их деятельности, с помощью экспертного метода, позволила установить следующее:

- весомыми по направлению «маркетинг» в отрасли являются такие показатели, как «доля бизнеса в отрасли» и ее «имидж», а также главная цель – найти свою нишу на международных рынках;
- в рамках функции «производство» требующим внимания является также показатель «степень износа оборудования»;
- «узкими местами» в функции «финансы» выступают показатели нормы прибыли, структуры себестоимости и минимизации затрат;
- по функции «управление» – рациональная организационная структура предприятий пищевой промышленности Республики, позволяющая обеспечить эффективное управление процессом комплектации оборудования, интенсивность внедрения новых технологий;
- функция «персонал» во главу угла выдвигает проблему текучести кадров и повышения уровня их квалификации;
- функция «инновации» со всей остротой выдвигает проблему внедрения инновационных технологий.

Улучшение всех названных векторов деятельности отрасли будет способствовать расширению рынков, улучшению качества продукции, увеличению объема производства продукции и оборачиваемости финансового капитала ее предприятий. Резюмируя, следует подчеркнуть, что рынок пищевой промышленности Донецкой Народной Республики в настоящее время характеризуется растущим числом предприятий, достаточными темпами стабилизации и обновления производственных процессов, что свидетельствует о возможности дальнейшего устойчивого развития данного рынка [140].

### 2.3. Анализ и комплексная оценка устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики (на примере кондитерских предприятий)

Модель устойчивого развития основана на синтезе современных постулатов теории стратегического планирования и парадигмы устойчивого развития. Поскольку своими корнями парадигма уходит в универсальную экзистенциалистскую концепцию третьего тысячелетия, ее главным предназначением является достижение промышленными предприятиями поставленных целей и задач в социальной, экономической и экологической сферах, представляющих на уровне промышленных предприятий агрегаты со множеством компонент [140].

В контексте диалектики, промышленные предприятия ДНР в сложившихся условиях функционирования выступают как открытые саморазвивающиеся системы, которые подвержены значительному влиянию внешних трудно контролируемых и внутренних, в достаточной степени управляемых, факторов. В определенном диапазоне параметров деятельности система способна нивелировать или полностью нейтрализовать их воздействие, однако границы диапазона существенно зависят от устойчивости отдельных функциональных зон. При этом необходимо точно определить, какое превышение критического уровня воздействий может вывести промышленное предприятие за пределы зоны устойчивости, когда дальнейшее его функционирование становится неустойчивым, неравновесным и несбалансированным. Восстановление устойчивости возможно, как правило, только за счет формирования новых взаимосвязей между подсистемами и трансформирования предприятия в высоко жизнеспособную, однако более сложную систему [141-144].

Согласно теории эволюционизма, любой социо-экономической системе присуща цикличность развития, двумя главными этапами которой являются

подъем и спад деловой экономической активности. Завершение жизненного цикла промышленного предприятия (ЖЦПП) сопряжено с высокой вероятностью его перехода в точку бифуркации, после которой оно может либо прекратить свое существование, либо перейти на новый виток развития. Предотвращение критических ситуаций требует их своевременного распознавания, которое становится условием целесообразной реорганизации или модернизации промышленного предприятия с учетом закономерностей и тенденций его развития на конкретном этапе ЖЦПП.

Применение подхода стратегического планирования и управления как важнейшего инструмента парадигмы устойчивого развития промышленных предприятий (УРПП) создает предпосылки для разработки эффективной стратегии устойчивого развития и определения ее целей с учетом стадий ЖЦПП (рисунок 2.8). Важнейшей составляющей системы разработки стратегии является *целеполагание*. Для стадий зарождения, роста и зрелости промышленного предприятия актуальны цели проникновения на рынок, развития и расширения производства, достижения пика роста и экономической эффективности, что отражается в стратегических установках их устойчивого развития.

Спад означает переход в точку бифуркации, стадию кризиса и необходимость выработки антикризисных стратегий. Возрождение или ликвидация промышленного предприятия в большой мере зависят от правильности формирования стратегического набора антикризисных стратегий и раскрытия благодаря им его антикризисного потенциала. Возрождение в своей основе ориентировано на дальнейший качественный устойчивый рост промышленного предприятия на новом спиралевидном витке эволюции предприятия. Критерии устойчивого развития выбираются с позиций обеспечения триединства социо-экономико-экологического устойчивого развития, на базе которого осуществляется выбор и формирование стратегических решений более высокого уровня управления экономикой. Главное содержание критериев представлено сквозь призму ресурсно-целевого и процессно-ориентированного подходов к управлению реализацией стратегией устойчивого развития с учетом стадий ЖЦПП.



Рисунок 2.8 – Элементы системы устойчивого развития промышленного предприятия с учетом стадий ЖЦПП

[составлено автором]



Перманентное устойчивое развитие возможно организовать в рамках практики международной системы менеджмента качества PDCA, название которой представляет аббревиатуру слов «Plan – Do – Check – Act» (в пер. с англ.: «Планирование – Выполнение – Проверка/Изучение – Воздействие»), а содержание - завершенный цикл реализации стратегии устойчивого развития, в том числе промышленных предприятий. Работа системы PDCA в формате процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием предусматривает рассмотрение его деятельности как совокупности взаимосвязанных процессов, осуществляемых посредством преобразования входов в выходы на основе принципов кибернетики, экономического рационального использования ресурсов, принятия эффективных управляющих воздействий.

На всех уровнях управления предприятием и во всех локальных сферах устойчивости главной целью является достижение вектора интегрального устойчивого развития, которое характеризуется в динамике увеличением показателей деятельности предприятия. В работе был проведен анализ существующих современных подходов к определению интегрального показателя оценки и прогнозирования уровня экономической устойчивости промышленных предприятий. В методике расчета интегрального показателя устойчивости промышленного предприятия были применены методики расчета весовых коэффициентов показателей, среднего арифметического совокупности показателей, среднего геометрического показателей деятельности предприятия. Интегральный показатель устойчивости был применен по отношению к каждому отдельному виду устойчивости, в частности, экономической, социальной, экологической, рискованной устойчивости [145].

В Приложении Г, таблице Г.1, сгруппированы и обобщены аддитивные и мультипликативные подходы к интегральной оценке устойчивости промышленных предприятий, рассмотренные в контексте авторских разработок и их использование для расчета интегральных показателей устойчивого развития промышленных предприятий ДНР.

В диссертации используются элементы всех приведенных моделей расчета интегральных показателей устойчивого развития промышленных предприятий, но проводится идея, что экономическая составляющая парадигмы устойчивого развития является базовой для двух прочих, а именно: социальной и экологической. Это не нарушает универсального триединства всех трех составляющих всеобщей парадигмы устойчивого развития, однако выдвигает экономику на значимое место источника и направленности развития социальной и экологической детерминант парадигмы.

Предлагается следующая взаимосвязь данных трех компонент устойчивого развития, которая выдвигает в фокус внимания экономику, определяющую состояние социума и окружающей среды (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Триединство «социум – экономика – экология» в парадигме устойчивого развития промышленных предприятий [составлено автором]

Связь между тремя компонентами парадигмы не является столь упрощенной и однозначной, как представлено на рисунке. *Экономическая устойчивость* систем, воплощенная в компоненте «экономика», является важнейшей составляющей концепции устойчивого развития предприятий, и введение ее в научный оборот как самостоятельной обусловлено целесообразностью синтеза и представления в ней совокупности других видов устойчивости, которые выступают отдельными контекстами экономической и со всех сторон характеризуют состояние предприятия. Данная фрагментарная схема представляет иллюстрацию факта, что экономическая устойчивость промышленных предприятий по содержанию, направленности и организации выполнения всех своих составляющих, в качестве которых с учетом специфики отрасли предлагается рассмотреть *финансовую, рыночную, производственно-технологическую,*

*инвестиционно-инновационную, организационно-управленческую,* должна обеспечить целевые императивы социальной и экологической компонент [146].

Социум и, соответственно, *социальная устойчивость*, выступает ведущей доминантой в целостном триединстве, имеющей наибольший вес среди прочих, поскольку человеческий фактор, человеческий капитал и знания выдвигаются на первое место, в силу чего по значимости социальная устойчивость превалирует над экономической и экологической составляющими универсальной парадигмы устойчивого развития, однако в большой степени зависящей от экономики.

Чрезвычайно распространенным в науке и на практике является отождествление экономической устойчивости предприятий с их финансовым состоянием, или только с *финансовой устойчивостью*, которая, по мнению многих исследователей данной проблемы, является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятий, способствует бесперебойному процессу производства, реализации продукции посредством эффективного использования ресурсов, и тем самым достижению главной цели предприятия – стабильному получению прибыли. В этом смысле финансовая устойчивость, формируемая в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности, выступает важным компонентом экономической устойчивости предприятия. Однако сводить экономическую устойчивость только к финансовой - значит проявлять узость научного кругозора, поскольку неправомерно игнорировать производственно-технологическую, рыночную, инвестиционно-инновационную, организационно-управленческую и другие виды устойчивости, рассмотрение которых в единстве реализует эффективный подход стратегического планирования и управления, неотделимый от парадигмальной концепции устойчивого развития предприятий [141; 147; 148].

Под *производственно-технологической устойчивостью* будем понимать такое состояние промышленного предприятия, при котором оно способно сохранять темпы роста производства в условиях постоянного изменения рыночной конъюнктуры путем непрерывного совершенствования и целенаправленного развития как производственной, так и технологической составляющих

деятельности предприятия. Следующим значимым видом устойчивости является *рыночная устойчивость*, под которой будем подразумевать совокупность маркетинговых стратегий и тактик, сосредоточенных на достижении целей промышленного предприятия и включающих стабильный уровень рыночной конкурентоспособности предприятия, увеличение объемов продаж, расширение рынка, каналов продвижения товара и сети сбыта. Одним из ключевых показателей рыночной устойчивости является часть рынка, которой владеет предприятие, или так называемая «доля рынка». Невозможно переоценить роль, которую играет в развитии предприятия *инвестиционно-инновационная устойчивость*, которая является главным источником экономического роста предприятия за счет проведения в жизнь эффективных инвестиционных проектов, благодаря чему обеспечивается переход на другой, качественно новый виток устойчивого развития промышленного предприятия [148-150]. *Организационно-управленческая устойчивость* включает в себя устойчивость связей и взаимоотношений между различными подсистемами и элементами системы промышленного предприятия. Ее важнейшими маркерами являются оперативность действий, централизация выполнения руководящих функций, способность максимально противодействовать выходу показателей подсистем за допустимые пределы; оптимальное количество элементов, которые характеризуют структуру предприятия [151]. Под *экологической устойчивостью* будем понимать способность промышленного предприятия сохранять стабильно высокие показатели экологического развития, увеличивая объемы производства и реализации продукции, обеспечивать экологическую безопасность функционирования предприятия и его воздействия на окружающую среду. Экологосберегающая деятельность промышленного предприятия предусматривает внедрение экологически чистых и безотходных технологий; использование возобновляемых источников энергии и вторичных ресурсов; применение новых методов мониторинга и контроля экологической устойчивости предприятий. Однако глубокий анализ экологической устойчивости экономических субъектов ограничен наличием необходимой информации для его полноценного и результативного проведения. В диссертации он получил

отражение в виде ряда доступных для изучения показателей, характеризующих экологическую устойчивость предприятий пищевой промышленности ДНР, рассмотренных в динамике в контексте двух других составляющих устойчивого развития – социальной и экономической. *Рисковая*, или *риск-нивелирующая устойчивость*, – это обязательная компонента устойчивого развития промышленного предприятия, ориентированная на способность менеджмента уменьшать риски в процессе его деятельности и управления им, чтобы сделать высоко вероятной реализацию стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. Данный вид устойчивости акцентирует внимание на изменении неопределенности внешней среды, необходимости учета показателей, идентифицирующих уровень риска.

Таким образом, в работе акцентируется внимание на стратегическом планировании и стратегии, направленных на комплексную реализацию принципов, подходов, постулатов и инструментов парадигмы устойчивости и устойчивого развития промышленных предприятий, которые исследованы на примере ряда предприятий кондитерской отрасли Республики.

Разработка СУРПП включает ряд последовательных операций, результаты которых тесно связаны между собой (рисунок 2.10).

Во главу угла должна быть выдвинута генеральная цель – разработка СУРПП, достижение которой предусматривает диагностику факторов, влияющих на уровень устойчивого развития предприятия. Сканирование факторов целесообразно производить с учетом особенностей их действия во внешней и внутренней среде, учитывая статический и динамический характер их проявления, а также позиционируя их на «дерево проблем» и «дерево целей», которые следует четко привязывать к сферам устойчивости предприятий [152-154].

Требуется выявление позитивных и негативных факторов, а также сильных и слабых сторон, учет которых важен для определения агрегированной оценки устойчивого развития промышленного предприятия.

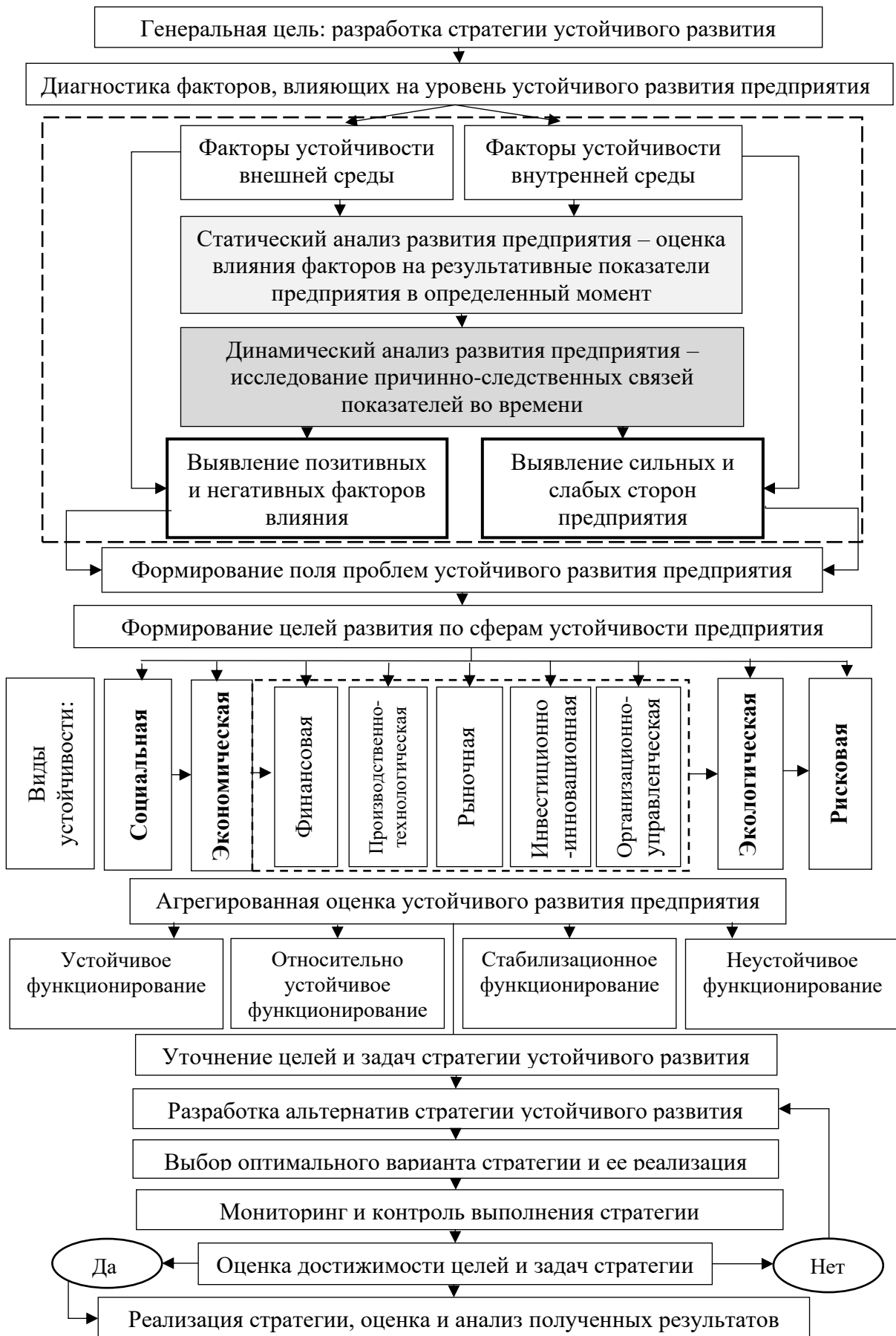


Рисунок 2.10 – Интегрированный подход к разработке и реализации СУРПП

[составлено автором]

Требуется качественный и количественный анализ факторов внешней и внутренней видов устойчивости промышленных предприятий, который предполагает создание системы показателей оценки состояния предприятий кондитерской отрасли ДНР. Цель оценки состоит в заблаговременном предупреждении грозящей опасности и принятии необходимых мер для поддержания и обеспечения их устойчивости. В рамках концептуального подхода к разработке стратегии устойчивого развития промышленных предприятий (УРПП) предлагается учесть следующую совокупность структурных элементов, показанных на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – Структурные составляющие процесса разработки стратегии устойчивого развития промышленных предприятий [составлено автором]

Предлагается следующий алгоритм анализа и оценки соответствия результатов деятельности промышленных предприятий задачам их устойчивого развития, который апробирован на примере кондитерских предприятий ДНР и базируется на использовании текущих финансово-экономических показателей деятельности предприятий и созданной системе показателей оценки устойчивого

развития предприятий кондитерской отрасли ДНР. Его укрупненные этапы продемонстрированы на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Методика оценки интегрального индекса устойчивости промышленных предприятий [составлено автором]

Разработанная методика интегральной оценки и анализа устойчивого развития, которая может быть эффективно применена для формирования стратегии УРПП, была апробирована на ООО «ЛАКОНД» – кондитерского предприятия, действующего в г. Донецк ДНР и г. Луганск ЛНР [155-160].

Основные усилия ООО «ЛАКОНД» сосредоточивает на развитии брендовой продукции, а в производстве делает ставку на высококачественные, сложные в изготовлении изделия, а именно: шоколадные комбинированные конфеты, сахаристые, экструзионные и мучнистые изделия. На предприятии используются высокотехнологичные линии и осуществляется постоянный контроль качества используемого сырья. Ассортимент продукции насчитывает



свыше 200 наименований, среди них – давно известные «советские» конфеты: «Гулливер», «Стрела», «Курочка Ряба», «Ромашка», «Трюфель», «Сказка-Рассказка», «Королевский Шарм», «Бам-Бук», «Мажор», «Артек» и др. У ООО «Лаконд» есть свои конкуренты, к которым прежде всего относится ООО ПКФ «Оникс» (ТМ «Лучиано»), основанное в 1996 году и выросшее до масштабов большого современного промышленного комплекса. Его специализация – изготовление кондитерских изделий: тортов, пирожных и рулетов. Динамично развивающейся является ТМ «Пчелка», ассортимент которой представлен 75 наименованиями. Изделия из слоеного и дрожжевого теста, кексы, эклеры, рулеты, пирожные пользуются большим спросом у потребителей. Производственные мощности предприятия выросли до 120 тонн в месяц кондитерских изделий. Компания «ТОР» (ДонКо), которая специализируется на выпуске кондитерской продукции, является дочерним предприятием АО «Континус» (РФ). Она производит около 200 наименований продукции, которые реализуются в различных сегментах рынка кондитерских изделий [161].

Для комплексной оценки устойчивости предприятий кондитерской подотрасли ДНР предлагается использовать алгоритм, включающий пять этапов:

- I этап – выбор и формирование системы показателей оценки для каждой структурной составляющей каждого вида устойчивости промышленного предприятия;
- II этап – расчет единичных показателей устойчивости;
- III этап – определение относительных показателей устойчивости;
- IV этап – определение агрегированных (групповых) средневзвешенных показателей устойчивости с учетом их веса, или значимости, среди прочих;
- V этап – расчет и интерпретация интегрального индекса устойчивости промышленного предприятия.

Предложенный алгоритм может быть использован для исследования уровня устойчивого развития предприятий пищевой промышленности ДНР и лечь в основу выбора соответствующей стратегии. Применение системного подхода в

сочетании с комплексным стратегическим анализом является предпосылкой обеспечения синергетического эффекта от их совместной реализации. В контексте рассмотренного единства, *устойчивое развитие* можно представить как такое состояние промышленного предприятия, которое предусматривает идентификацию, интеграцию, координацию, достижение и непрерывное совершенствование стратегических установок и целей, набора стратегий и методологии выбора оптимальной из них, а также механизмов разработки и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий (СУРПП), способной обеспечить качественный рост социальных, экономических и экологических составляющих деятельности предприятия, что требует анализа их основных показателей [162-164].

Расчет динамических индексов согласно предложенному алгоритму (рисунок 2.12) был осуществлен в два этапа: на первом было произведено непосредственно определение данных индексов, на втором – их перевод в относительные величины показателей конкретного вида устойчивости. Особенностью динамических индексов является возможность отражения изменения единичных показателей устойчивости, что объективизирует анализ.

Их расчет осуществлялся по классической формуле определения темпа экономического роста:

$$Ei = G_1/G_0 , \quad (2.4)$$

где  $G_1$  – фактическое значение конкретного показателя в отчетном периоде;

$G_0$  – фактическое значение показателя в базисном периоде.

Совокупность рассчитанных показателей легла в основу матрицы динамических индексов устойчивости.

На этапе расчета агрегированных показателей конкретного вида устойчивости был определен сводный набор характеристик, отражающих устойчивость отдельных зон деятельности предприятия. Для расчета показателей использовался метод их взвешенного суммирования. Преимущество данного

метода заключается в том, что точность интегральной оценки может быть увеличена за счет использования весовых коэффициентов показателей.

Значения каждого показателя определялись посредством умножения на его весовой коэффициент, после чего показатели суммировались. В данной методике использовались нормализованные значения весов, сумма которых равна единице:

$$K_i = \sum_{i=1}^n P_i * a_i,$$

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1, \quad (2.5)$$

где  $P_i$  – единичный показатель устойчивости;

$a_i$  – показатель значимости (весомости)  $i$ -го единичного показателя устойчивости;

$n$  – число единичных показателей оценок устойчивости,  $i = 1 \dots n$ .

Групповой показатель по видам устойчивости  $P_i$  был определен с помощью экспертного метода и присвоения баллов. Значимость показателей (весовые коэффициенты  $a_i$ ) определялась методом парных сравнений. С помощью этого метода была построена квадратная матрица  $p_{ij}$  парных сравнений критериев, исходя из следующего условия (таблица 2.12):

$$p_{ij} = \begin{cases} 1,5, & \text{если критерий } P_i \text{ более важен, чем критерий } P_j, \\ 0,5, & \text{если критерий } P_i \text{ менее важен, чем критерий } P_j, \\ 1, & \text{если критерий } P_i \text{ и } P_j \text{ имеют одинаковую важность.} \end{cases} \quad (2.6)$$

При этом обязательным было соблюдение следующего условия:

$$p_{ij} + p_{ji} = 2 \text{ при } i \neq j. \quad (2.7)$$

На основе полученных данных была построена матрица парных сравнений показателей, которая проиллюстрирована на примере показателей финансовой устойчивости ООО «ЛАКОНД» ДНР.

Таблица 2.12 – Матрица парных сравнений показателей финансовой устойчивости ООО «ЛАКОНД» [составлено автором]

		<i>j</i> -столбец					Сумма в строке	Ранг показателя
		Ктл	Кфз	Кавт	Кфр	Км		
<i>i</i> -строка	Ктл	1	1,5	0,5	0,5	0,5	4	5
	Кфз	0,5	1	1,5	1	1,5	5,5	2
	Кавт	1,5	0,5	1	0,5	1	4,5	3
	Кфр	1,5	1	1,5	1	1,5	6,5	1
	Км	1,5	0,5	1	0,5	1	4,5	4
Сумма в столбце		6	4,5	5,5	3,5	5,5	-	-

Ранжирование каждого показателя определялось с учетом суммы значений в каждой строке матрицы. Согласно этому методу, критерий с наибольшей суммой значений имеет первое место. В данном случае, как показали расчеты, им оказался четвертый критерий, то есть коэффициент финансового рычага. В последующем присваивались места каждому из показателей, которые являлись критериями оценки финансовой устойчивости предприятия. Расчеты весовых коэффициентов для каждого из пяти критериев показали следующие результаты:

$$a_1 = \frac{0.5 * (3 * 5 + 1) - 5}{5^2} = 0,12,$$

$$a_2 = \frac{0.5 * (3 * 5 + 1) - 2}{5^2} = 0,24,$$

$$a_3 = \frac{0.5 * (3 * 5 + 1) - 3}{5^2} = 0,20,$$

$$a_4 = \frac{0.5 * (3 * 5 + 1) - 1}{5^2} = 0,28,$$

$$a_5 = \frac{0.5 * (3 * 5 + 1) - 4}{5^2} = 0,16.$$

С учетом рассчитанных весовых коэффициентов и пяти показателей был рассчитан агрегированный показатель финансовой устойчивости предприятия (при расчете были использованы единичные показатели динамики) [165]:

$$J_{\text{ФУ}} = 0,12 * J_{\text{ТЛ}} + 0,24 * J_{\text{ФЗ}} + 0,20 * J_{\text{АВТ}} + 0,28 * J_{\text{ФР}} + 0,16 * J_{\text{М}},$$

где  $J_{ТЛ}$  – динамический индекс текущей ликвидности;

$J_{ФЗ}$  – динамический индекс финансовой зависимости;

$J_{АВТ}$  – динамический индекс автономии;

$J_{ОСС}$  – динамический индекс финансового рычага;

$J_{М}$  – динамический индекс маневренности.

Аналогичные расчеты были произведены по группам показателей оценки рыночной, производственно-технологической, инвестиционно-инновационной, организационно-управленческой видов устойчивости, которые в диссертации выбраны как ключевые составляющие комплексной экономической устойчивости, ставшие основой построения результирующей таблицы устойчивости ООО «ЛАКОНД» (Приложение Д; Приложение Е, Таблица Е.1).

Так же были рассчитаны социальная, экологическая и рисковая устойчивости (таблица 2.13). Результаты расчета интегрального показателя устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» представлены в Приложении Е, Таблица Е.2.

Таблица 2.13 – Оценка видов устойчивости ООО «ЛАКОНД» [составлено автором]

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

В работе так же произведен расчет интегрального индекса устойчивости предприятий - на основе метода геометрической средней.

Интегральный показатель устойчивого развития промышленных предприятий на основе геометрической средней сводного показателя экономической, социальной, экологической и рискованной видов устойчивости был рассчитан по формуле [165; 166]:

$$Y_{ур} = \sqrt[4]{Y_{эу} \cdot Y_{су} \cdot Y_{эку} \cdot Y_{ру}}, \quad (2.8)$$

где  $Y_{ур}$  – интегральный показатель устойчивого развития промышленного предприятия;

$Y_{эу}$  – интегральный показатель экономической устойчивости;

$Y_{су}$  – интегральный показатель социальной устойчивости;

$Y_{эку}$  – интегральный показатель экологической устойчивости,

$Y_{ру}$  – интегральный показатель рискованной устойчивости.

Для оценки уровня устойчивого развития промышленных предприятий была использована система показателей, отраженная в Приложении Г, рисунок Г.1, элементы которой корреспондируют с формулами расчета устойчивости, представленными в предшествующих методиках.

В таблице 2.14 отражена шкала градаций устойчивого развития предприятия в составе двух характеристик: значение показателя и род устойчивого развития. Уровень устойчивого развития оценивается единицей, а диапазоны устойчивости имеют шаг прироста, равный 0,1.

Таблица 2.14 – Градация шкалы оценок устойчивого развития предприятий [составлено автором на основе [164-166]]

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	$K_{уст} \leq 0,3$

Коэффициенты устойчивого развития ряда кондитерских предприятий ДНР за 2014-2021 гг., определенные в рамках алгоритма расчета совокупности видов устойчивости и интегрального показателя устойчивого развития кондитерских предприятий пищевой промышленности ДНР, обобщены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Интегральные показатели устойчивого развития кондитерских предприятий ДНР [составлено автором]

Предприятия	Значения интегрального показателя: 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

На рисунке 2.13 проиллюстрированы тренды их изменений и определены коэффициенты детерминации построенных полиномов.

В спектре анализа находились такие родственные по виду деятельности предприятия, как ООО «ЛАКОНД», ДП «ТОР», ТМ «Лучиано», ТМ «Пчелка», КП «Сладкий Край», представляющие популярные торговые марки (бренды) и занимающие на рынке кондитерской продукции место достаточно известных игроков, продукция которых пользуется растущим потребительским спросом.

Графическая иллюстрация интегральных показателей за 2014-2021 годы и их прогноз на 2022 год представлены на рисунке 2.13.

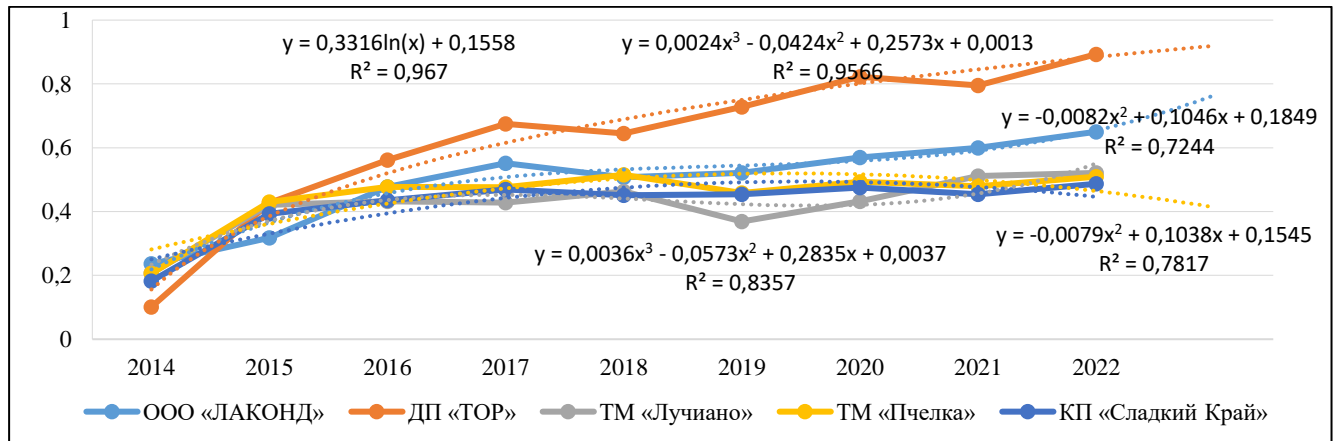


Рисунок 2.13 – Динамика изменения интегрального показателя устойчивого развития предприятий кондитерской отрасли ДНР за 2014-2021 годы с прогнозом на 2022 год [составлено автором]

Динамика трендов изменений интегральных показателей устойчивого развития кондитерских предприятий за 2014-2021 гг. и их прогноз на 2022 г.

представляет интерес с точки зрения закономерностей и перспектив их дальнейшего развития. Коэффициенты детерминации трендов, построенных на основе фактических данных предприятий  $R^2$ , которые изменяются в диапазоне выше 0,7-0,9, свидетельствуют о том, что выявленные закономерности являются достоверными и могут быть использованы для осуществления аналитической и прогностической деятельности руководства и работников служб аппарата управления предприятий кондитерской промышленности ДНР.

Расчитав показатели устойчивого развития предприятий и сравнив их со значениями критериев устойчивости, которые идентифицируют отдельные диапазоны и соответствующий уровень устойчивого развития, можно сделать определенные выводы. Они заключаются в следующем.

ООО «ЛАКОНД», по результатам анализа, вышло из кризисного состояния и находится в зоне достаточно высокого уровня устойчивого развития. ДП «ТОР» – занимает лидирующую позицию среди конкурентов и находится в зоне высокого уровня устойчивого развития, ТМ «Лучиано» – в зоне среднего уровня устойчивого развития. ТМ «Пчелка» и КП «Сладкий край» за исследуемый период из кризисного состояния перешли в зону низкого уровня устойчивого развития. Следует отметить, что уровень достаточно высокого устойчивого развития предприятия ( $0,6 < K_{уст} \leq 0,7$ ) уже сигнализирует о наращивании симптомов и сигналов-предвестников возможного возникновения кризиса, когда бездействие руководства и топ-менеджеров чревато спонтанным, с их точки зрения, наступлением кризиса. Любые состояния, находящиеся за пределом границы коэффициента устойчивого развития, меньшего 0,4, являются опасными для предприятия. В этом случае необходимы превентивные меры по предупреждению быстрого наступления и обострения кризиса. Необходима чуткая реакция менеджмента на растущие симптомы и сигналы нарастания кризиса, чтобы не допустить его разрастания [167-170].

Как следует из приведенных данных, ООО «ЛАКОНД» занимает вторую позицию среди конкурентов исследованных кондитерских предприятий ДНР, на первой находится ООО «ТОР». Формирование стратегического набора



антикризисного управления ООО «ЛАКОНД» предусматривает анализ совокупности стратегий функционирования и развития кондитерского предприятия с последующим выбором предпочтительных из них на основе оценки по ряду критериев, или стратегических установок, которые важны для построения стратегической системы показателей предприятия. Динамика тренда изменений интегрального показателя устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» за 2014-2021 гг. представляет интерес также с точки зрения закономерностей и перспектив его дальнейшего развития (рисунок 2.14) [168].

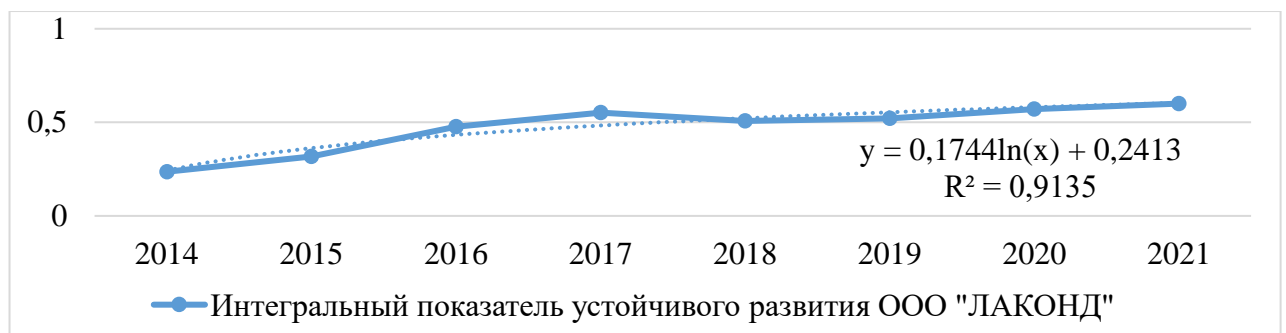


Рисунок 2.14 – Динамика интегрального показателя устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» [составлено автором]

Уровень развития предприятия согласно шкале оценок обобщенного показателя устойчивого развития соответствует за 2014 год – неустойчивому (кризисному) состоянию, 2015 год – очень низкому устойчивому развитию, 2016 год – низкому устойчивому развитию, за 2017-2020 гг. – среднему устойчивому развитию, 2021 год – достаточно высокому устойчивому развитию.

Несмотря на критическое состояние в 2014 году, в дальнейшем отмечается рост показателя устойчивого развития. В 2017-2020 гг. наблюдаются незначительные колебания показателя, которые означают, что предприятие вышло на уровень стабилизации своей деятельности.

Полученные результаты расчета интегрального показателя устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» ДНР за 2014-2021 гг. представлены на рисунке 2.14 в виде динамического тренда, аппроксимированного логарифмической

зависимостью с коэффициентом детерминации, равным 0,9135, подтверждающим достоверность его построения.

Было установлено, что в целях повышения уровня инвестиционно-инновационной устойчивости ООО «ЛАКОНД» необходимы разработка и создание эффективной инвестиционно-инновационной политики, что требует последовательного проведения следующих мероприятий:

- формирование отдельных направлений инвестиционной деятельности предприятия в соответствии с целями его устойчивого развития;
- исследование и учет условий внешней инвестиционной среды и конъюнктуры инвестиционного рынка;
- поиск отдельных объектов инвестирования и оценка их соответствия инвестиционной деятельности предприятия;
- обеспечение высокой эффективности инвестиций;
- обеспечение минимизации финансовых рисков и рисков ликвидности инвестиций;
- определение необходимого объема инвестиционных ресурсов и оптимизация структуры источников финансирования инвестиционных проектов;
- формирование и оценка инвестиционного портфеля предприятия, каждый объект инвестирования необходимо оптимизировать по соотношению уровня его доходности, инвестиционного риска и риска ликвидности;
- обеспечение путей реализации инвестиционных программ.

Своевременное завершение инвестиционных проектов, направленных на осуществление приведенных мероприятий, обеспечит ускорение качественного устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» ДНР. Это потребует замены амортизированного основного капитала, последовательного обеспечения предприятия прогрессивной техникой, автоматизации процессов управления оборудованием, повышения квалификации основных работников и развития их творческой активности. Формирование механизма устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» предполагает внедрение не только новых машин и оборудования,

но и ресурсосберегающих технологий, решающих проблему экологизации окружающей среды [169].

Внедрение ресурсосберегающих технологий на ООО «ЛАКОНД» способно обеспечить высокий экономический эффект, повысить уровень экономической безопасности и снизить загрязнение окружающей среды. Применение данных технологий лежит в основе роста показателей производственно-технологической и экологической устойчивости предприятия.

Резюмируем, что по шкале градации устойчивого развития кондитерских предприятий ДНР, представленной в таблице 2.14, ООО «ЛАКОНД» в 2021 г. находился на уровне «достаточно высокого устойчивого развития» ( $0,6 < УР \leq 0,7$ ). Сравнение устойчивого развития предприятия двух ключевых конкурентов в отрасли (ООО «ЛАКОНД» и ООО «ТОР») позволяет сделать вывод о том, что наибольший уровень устойчивого развития в ряду рассмотренных кондитерских предприятий имеет ООО «ТОР», который составил 0,795 в 2021 г., что свидетельствует о более эффективной политике предприятия в области устойчивого развития [161; 168; 170].

Таким образом, алгоритм расчета интегрального показателя устойчивого развития кондитерских предприятий ДНР на основе определения интегральных коэффициентов отдельных сфер устойчивости является инструментом комплексного моделирования, позволяющим на основе полученных результатов осуществить разработку СУРПП. Он предусматривает также мониторинг выполнения целевых показателей в формате их распределения по зонам устойчивости и выработку конкретных стратегических мероприятий [170].

Результаты мониторинга характеризуют состояние предприятий пищевой и, в частности, кондитерской, промышленности ДНР как среднеустойчивое, в силу чего можно сделать вывод о том, что существует целесообразность разработки антикризисных стратегий, ориентированных на их дальнейшее устойчивое развитие.

## Выводы к главе 2

1. Проанализированы состояние и тенденции устойчивого развития пищевой промышленности в условиях нестабильной и непредсказуемой внешней среды, которые диктуют необходимость формирования рекомендаций по разработке стратегий устойчивого социо-экономико-экологического развития на основе постулатов стратегического планирования и предшествующего ему стратегического анализа окружающей среды предприятий.

2. Комплексный анализ устойчивого развития кондитерских предприятий как хозяйствующих субъектов пищевой промышленности Республики проведен на основе финансово-экономических и технико-технологических показателей их деятельности за 2014-2020 годы и их прогноза на 2021-2022 годы, которые свидетельствуют о том, что предприятия отрасли медленно, но последовательно выходят из кризиса.

3. Обобщены различные научно-методические подходы к осуществлению стратегического анализа и методы его проведения, основными из которых являются: PEST-анализ, отраслевой анализ с помощью таблицы экономических характеристик отрасли, а также ключевых факторов успеха в отрасли (таблица КФУ), SWOT-анализ, матрица продукт/рынок, многомерная кластеризация, продуктовый анализ, в частности, анализ СЗХ – матрица BCG и др.

4. Проведены стратегический анализ состояния внешней макроэкономической среды отрасли на базе PESTEL-анализа и комплексный SWOT-анализ. Их результаты показали, что в среднесрочной перспективе генеральным направлением развития пищевой отрасли Донецкой Народной Республики в рамках парадигмы устойчивого развития должны быть: стабилизация производства, обеспечение более равномерного и сбалансированного развития, а в долгосрочной перспективе - выход на тренд устойчивого развития.

На практике необходимо осуществление более активных действий с целью элиминирования угроз продовольственной безопасности Республики посредством расширения рынков сбыта продукции и увеличения их масштабов, увеличения числа отечественных производителей товаров, в том числе востребованной продукции кондитерской промышленности, повышения доверия к отечественным производителям и качеству выпускаемой ими продукции.

5. На основе построения «дерева проблем» и «дерева целей» проанализированы и систематизированы основные проблемы предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики, для которых должно быть осуществлено соответствующее целеполагание в рамках стратегии устойчивого развития и его осуществление.

6. Построена статическая модель разработки, мониторинга и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий, применение которой на практике позволит провести сравнительный анализ промышленных предприятий по различным критериям устойчивости его функциональных зон. В ходе мониторинга может также осуществляться позиционирование исследуемого предприятия во внешней конкурентной среде с позиций конкурентоспособности, исходя из уровня его устойчивого развития, в сравнении с конкурентами.

7. Осуществлена декомпозиция внутренней среды кондитерских предприятий пищевой промышленности ДНР, которые выступают объектами исследования в диссертации, на совокупность зон устойчивости и соответствующих им видов устойчивости, а именно: социальную, экономическую, экологическую, рисковую. Экономическая устойчивость позиционирована как наиболее важная с точки зрения влияния на состояние предприятий и обеспечения социальной и экологической устойчивости. Их триединство восходит к универсальной парадигме устойчивого развития цивилизации в третьем тысячелетии. Экономическая устойчивость рассмотрена как синтетическая, в состав которой включены финансовая, производственно-технологическая, рыночная, организационно-управленческая, инвестиционно-инновационная.

8. Оценка всех видов устойчивости произведена на базе единого алгоритма расчета локальных и интегральных показателей отдельных видов устойчивости и устойчивого развития предприятий в целом. Состав показателей и методы их расчета содержат элементы авторского подхода, позволяют акцентировать внимание на наиболее важных индикаторах кондитерских предприятий пищевой промышленности ДНР и сформировать их комбинации с помощью методов определения аддитивного взвешенного индекса и среднегеометрической из ряда показателей.

9. На базе расчета и анализа интегрального показателя устойчивого развития выбрана шкала градации его уровней, установлено максимальное значение, равное единице, и шаг прироста, равный 0,1. В рамках выбранной шкалы предложены 8 диапазонов оценки, при этом уровень, меньший 0,3, идентифицирован как неустойчивый. Выводы об уровне интегрального показателя устойчивого развития кондитерских предприятий ДНР являются аналитической основой для формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий.

Главные научные результаты и выводы, которые получены и сделаны диссертантом во второй главе диссертации, освещены в статьях [124; 141; 148; 170], апробированы на конференциях [125; 165].

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

#### 3.1. Формирование стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики

В деятельности промышленных предприятий ДНР одновременно нашли отражение черты современного мирового системного и локального регионального кризисов, которые значительно усугубили проблему обеспечения их устойчивости и дальнейшего качественного роста. Поскольку в диссертации *устойчивое развитие* промышленных предприятий с учетом вышеописанных обстоятельств рассматривается с широких научных позиций и подразумевает последовательное обеспечение процессов восстановления, стабилизации, устойчивости промышленного производства, возможны различные сценарии будущего состояния предприятий, базой для выбора которых служат исследования видов и уровней устойчивости, а также результаты проведенного стратегического анализа.

Восстановление и стабилизация как сценарии и цели развития лежат в плоскости антикризисного стратегического планирования и управления предприятиями и должны быть учтены при разработке стратегии [171; 172].

По определению, *кризис* (греч. «решение») – это вероятностное событие, способное угрожать жизнедеятельности предприятия, которое требует принятия неотложных мер и вследствие этого незамедлительного выяснения и идентификации его симптомов, особенностей, вызвавших его причин, а также предполагает тщательное прогнозирование возможных последствий его масштабного проявления. Однако одновременно в базисе кризиса заложен

нераскрытый потенциал трансформационного скачка, нередко имеющего революционный характер, и от его правильного и успешного использования в немалой степени зависит выбор вектора антикризисного управления ситуацией. Данный научный подход к исследованию устойчивого развития промышленных предприятий ДНР позволяет осуществить более глубокий анализ предпосылок разработки адекватных сложившейся ситуации стратегий, которые сочетают в себе характеристики мер антикризисного характера и стратегического видения перспектив дальнейшего качественного роста промышленных предприятий Республики.

На рисунке 3.1 приведены основные характеристики системы антикризисного управления, которые представляют собой доминанты в механизме антикризисного управления промышленными предприятиями, позитивно влияющие на выход промышленных предприятий из кризиса, постепенное восстановление их производства, стабилизацию деятельности и обеспечение устойчивости [172; 173].

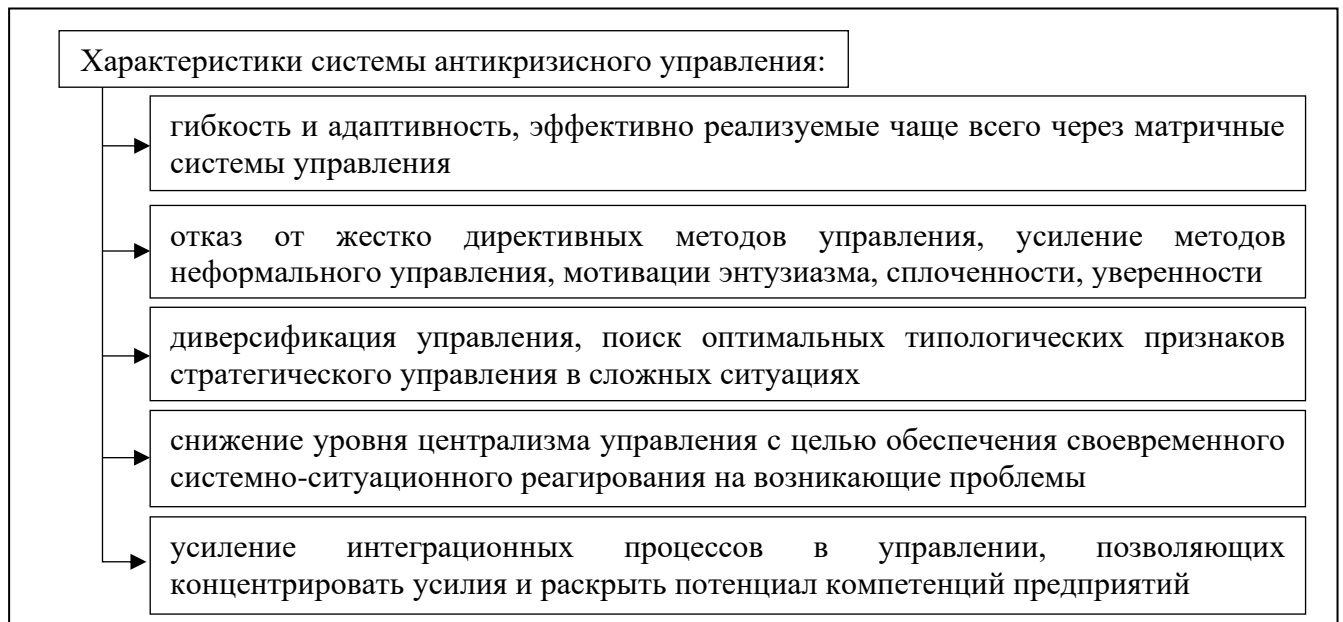


Рисунок 3.1 – Основные характеристики системы антикризисного управления промышленными предприятиями [составлено автором]



Важно своевременно выявить *симптомы кризиса*, под которыми понимают первые признаки отрицательных тенденций, проявляющиеся в потере устойчивости внутренних процессов, нарушении внешних деловых конфликтов, нарастании финансово-экономических проблем и др. Учет этих особенностей проявления устойчивости чрезвычайно важен при разработке стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики. Прогноз рода устойчивости конкретного предприятия следует осуществлять с учетом факта длительного функционирования промышленных предприятий ДНР в сложившихся условиях, которые накладывают жесткие ограничения на характер выбираемых действий и стратегий. Стратегии, или комплексный *стратегический набор*, должен соответствовать состоянию кондитерских предприятий и быть ориентированным на обеспечение устойчивости их стратегических зон хозяйствования (СЗХ), возглавляемых руководителями подразделений, или, на языке стратегического планирования, стратегическими хозяйственными центрами (СХЦ) [172].

С этой целью в работе был проведен анализ устойчивого развития предприятий кондитерской отрасли ДНР, прежде всего, с позиций уровня их кризисного состояния и необходимости выбора адекватных ему антикризисных стратегий, ориентированных на восстановление производства в достигнутых ранее объемах, стабилизацию деятельности и выход на траекторию дальнейшего качественного роста.

Структурно-логическая схема формирования антикризисной стратегии промышленного предприятия, которая определяет последовательность действий предприятия при построении системы антикризисного управления, приведена на рисунке 3.2. В ней сделана попытка учесть специфику деятельности кондитерских предприятий, которая затрагивает аспекты оценки клиентоориентированности предприятия, лояльности потребителей, определения типа покупательского поведения, вида сотрудничества с дистрибьюторами, векторов конкурентной политики, которые являются основанием для разработки ССП и стратегической карты конкретного кондитерского предприятия [173; 174].



Рисунок 3.2 – Схема формирования антикризисной стратегии предприятия

[составлено автором]

В таблице 3.2, представляющей методический подход И. Ансоффа, по горизонтали представлены нарастающие по силе контрмеры, которые следует применить при том или ином уровне сигнала из внешней среды. Слабые сигналы (уровень А) предполагают диагностику той сферы, в которой возникла нестабильность, и определение их силы или слабости (В).

На полярно противоположном уровне F должны быть обеспечены сильные, явные контрмеры для предотвращения опасности или обретения новых возможностей, а также предметно детерминированы пути решения проблемы.

В частности, ими могут быть стратегические решения о расширении, диверсификации производства, т. е. о переходе к новой рыночной стратегии, на новый вид продукции, развертывании или замораживании ряда видов бизнеса. В диапазоне между этими крайними позициями происходит не только рост видов и масштаба принимаемых контрмер, но также их цены и необратимости. В силу этого возникает не одна стратегия поведения предприятия, а совокупность стратегий, вырабатываемых высшим руководством, имеющая название «*стратегический набор*».

Согласно И. Ансоффу, предприятие должно постоянно отслеживать сигналы окружающей среды, реагируя не только на силу сигнала, но, прежде всего, на его природу, явную и скрытую информативность, при этом достоверно определяя уровень нестабильности внешней среды и этому уровню адекватные антикризисные меры [175]. Описанный «сигнально-симптоматический подход» соединяет в себе идеи сигнальной теории И. Ансоффа и методов стратегического анализа, планирования и управления, а его главной целью является своевременное упреждение значительного *стратегического разрыва*, который может создать неблагоприятную ситуацию в системе, привести ее в *точку бифуркации* и необходимости выбора дальнейшего кардинального пути развития промышленного предприятия. Метод достаточно эффективно укладывается в плоскость матрицы мер антикризисного характера, представленной в таблице 3.1, последующего формирования на этой основе стратегического набора стабилизации работы предприятий и дальнейшего выхода из кризисного состояния.

Таблица 3.1 – Методический подход И. Ансоффа к определению действий промышленных предприятий на основе сигналов о возникновении проблем во внешней среде [составлено автором на основе [175]]

Меры по увеличению их действенности  Меры по силе сигналов из внешней среды	Отслеживание внешней среды А	Идентификация силы (слабости) сигналов В	Снижение опасности внешних угроз С	Адаптация внутри фирмы D	Составление планов контрмер E	Практическая реализация контрмер F
I. Осознание опасности или новой возможности	Зона контрмер в зависимости от силы сигнала					
II. Определение источников опасности или новой возможности						
III. Определение масштабов опасности или новой возможности						
IV. Детерминация путей решения проблемы						
V. Прогнозирование результатов намеченных контрмер						

Согласно данному методу стратегического подхода, нестабильность внешней среды оценивается в интервале значений от 1 до 5 [175]. При этом уровень нестабильности, равный 3,5-4, характеризует неожиданные события, но имеющие аналогии в прошлом. Он позволяет допустить временной лаг, исходя из того, что предприятие имеет в запасе определенное время на ожидание сильного сигнала из внешней среды и разработку решений до того, когда они станут экстренными.

Уровни нестабильности, оцениваемые значениями 4 и 5, согласно И. Ансоффу, свидетельствуют об интенсивном нарастании сложности ситуации, когда запаздывание в принятии решений недопустимо. Предприятие, ожидая сильного сигнала, может не предпринять своевременно стратегические изменения или оказаться в принципе несостоятельным их принять, в результате чего возникшая проблема будет угрожать ключевым интересам предприятия. Действовать необходимо согласно правилу, утверждающему, что при высоких уровнях нестабильности внешней среды, оцениваемых значениями 4-5, решения

следует разрабатывать еще тогда, когда из внешней среды поступают слабые сигналы.

В таблице 3.2 представлены комбинации сигналов различного характера, а также меры, которые составляют содержание стратегий антикризисного управления.

Так, *защитные стратегии*, которые рекомендуется применять в условиях действия 1-ой сигнальной системы, создают антикризисный иммунитет и предотвращают развитие кризиса. *Агрессивные стратегии*, также называемые *наступательными*, необходимо разрабатывать прежде всего, когда агрессивность внешней среды обретает формы копирования созданного данным промышленным предприятием продукта (появление продуктов-имитаций). Их формируют также, когда имеет место демпинг цен в рыночном сегменте конкуренции, возникает явление нулевого спроса, растут бюрократические барьеры, тормозящие развитие бизнеса, которые негативно влияют на мотивацию персонала, размеры предприятий, их финансовые потоки, качественные результаты деятельности и т.п. Антикризисные мероприятия 2-ой сигнальной системы, осуществляемые в рамках *противодействующих стратегий*, как показано в таблице 3.3, ориентированы на самые современные инновационные технологии. Специфическим вариантом стратегического набора в условиях 3-ей сигнальной системы является совокупность *комбинаторных антикризисных стратегий*, которую целесообразно использовать, когда возникают сложности доступа к внешним ресурсам, вывод значительных капиталов из бизнеса, снижение уровня эксклюзивных конкурентных преимуществ продукта и предприятия (таблица 3.3). Это исключительно негативная ситуация, в которой угрозы превышают внешние возможности, слабые стороны превалируют над сильными, потенциальный финансовый и производственный капитал исчерпан, а основные производственные средства значительно морально и физически изношены, т.е. ярко проявляются симптомы системного кризиса [172-174].

Таблица 3.2 – Матрица формирования рекомендуемых мер антикризисного характера для кондитерских предприятий ДНР по типу сигнальной системы [составлено автором на основе [172-174]]

Нестабильность внутренней среды	Оценка	Характер сигналов				
		1-ой сигнальной системы		2-ой сигнальной системы		3-ой сигнальной системы
	Негативные	Позитивные	Негативные	Позитивные	Негативные	
	1балл	Неустойчивые макротренды и неустойчивая рыночная конъюнктура Непредсказуемое поведение конкурентов Неопределенность ориентиров выхода на рынок Дефицит источников привлечения инвестиций Усиление асимметрии рыночной информации Медленный рост активной части капитала Максимальный	Уровень использования производственного потенциала Неоднозначные результаты стратегического анализа внутренней среды предприятия Баланс сильных и слабых сторон предприятий	Высокая агрессивность внешней среды Значительные бюрократические барьеры Попытки имитации продукта Падение спроса Демпинговая политика Сегментарная конкуренция Рост рутинных процедур Увеличение финансовых потоков Превалирование числа количественных показателей над качественными	Спорадический ажиотажный спрос Растущая привлекательности торговой марки Расширение числа постоянных клиентов Конкуренция между рыночными игроками на равных	Трудности доступа к внешним ресурсам Вывод капитала из бизнеса Уменьшение эксклюзивных конкурентных преимуществ Превышение угроз над возможностями Отсутствие потенциального финансового капитала Значительный моральный и физический износ материально-вещественных активов
2-3 балла						
4-5 баллов						
Выбор антикризисной стратегии	Защитные стратегии и их меры: Лицензирование и патентная защита Накопление оборотного капитала путем самофинансирования Использование госзаказов Интеграция в крупный бизнес и действующие проекты разного рода В острой конкурентной борьбе -интенсивное развитие продукта на инновационной основе		Наступательные противодействующие стратегии и их меры: Создание уникального продукта Развитие человеческого капитала Активный процесс обмена опытом и знаниями между менеджментом и персоналом Эффективная концентрация и рациональная аллокация производственных ресурсов Агрессивный маркетинг, лоббизм в продвижении продукта		Комбинаторные антикризисные стратегии Целевое антикризисное стратегическое управление и планирование Уход с рынка Реорганизация и продажа активов с целью диверсификации производства	

Обратившись к предлагаемой методике определения вида антикризисной стратегии предприятий кондитерской отрасли ДНР (таблица 3.2), можно сделать общий вывод о том, что по уровням устойчивого развития предприятия пищевой промышленности ДНР в целом тяготеют к зоне 2-й сигнальной системы с

высокими уровнями нестабильности внешней среды, оцениваемыми в 4-5 баллов. В то же время по показателям социо-экономико-экологической устойчивости они относятся к развивающимся, обладающим внутренним латентным потенциалом, вследствие чего на современном этапе им следует рекомендовать выбор наступательной антикризисной стратегии функционирования и развития, за исключением КП «Сладкий край» и ТМ «Пчелка», балансирующим на грани 1-й и 3-й сигнальной систем и требующим использования гибких комбинаторных антикризисных стратегий.

В междисциплинарном формате предложенный инструментарий устойчивого развития может быть применен для определения симптомов и стадий кризисных состояний, что позволяет выбирать стратегии одновременно в контексте парадигмы устойчивого развития и антикризисного управления предприятием (рисунок 3.3).

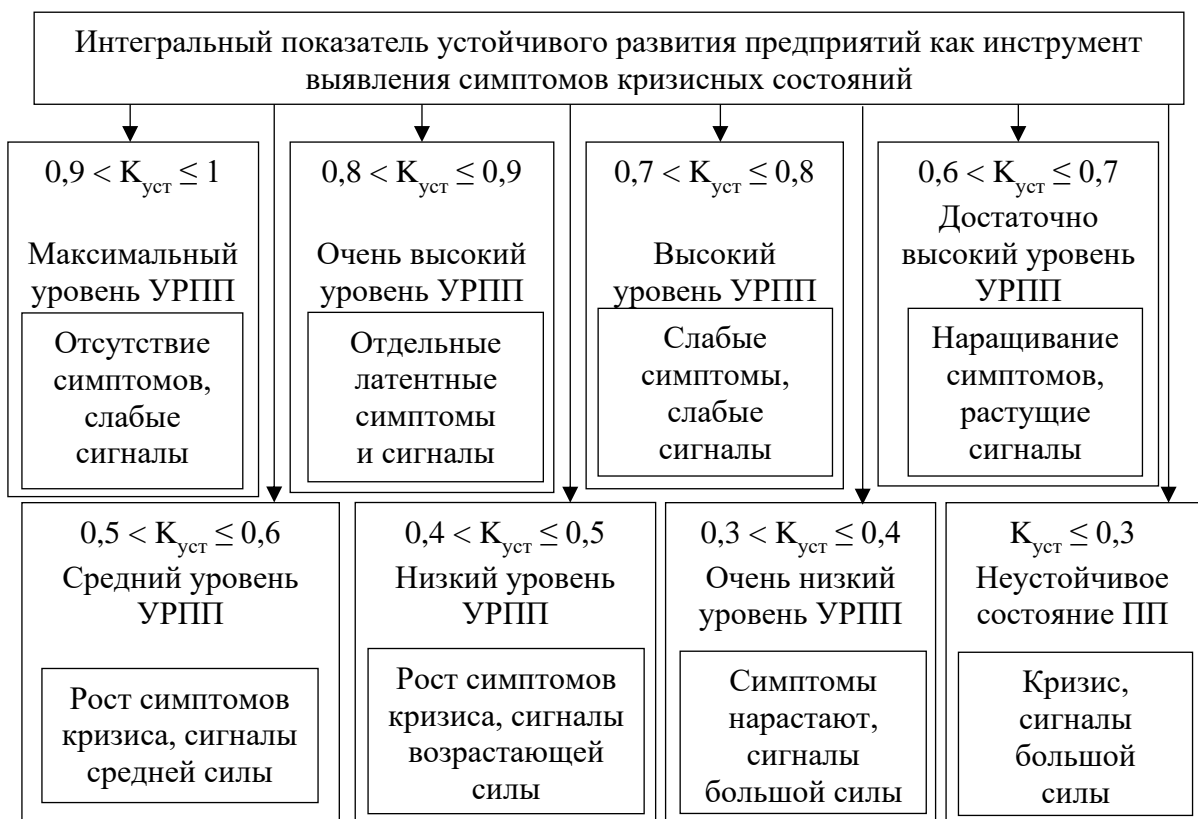


Рисунок 3.3 – Классификация типов и характера кризисного состояния кондитерских предприятий ДНР на основе интегральных показателей их устойчивого развития [составлено автором]

Источники кризиса предлагается искать в тех слабых сторонах, которые можно ликвидировать, не прибегая к новым капиталовложениям. Таковыми на предприятиях пищевой промышленности Республики являются прежде всего игнорирование или несовершенство стратегического планирования, организационных структур управления, недостаточные объемы, непоследовательность и неточности маркетинговых исследований, необоснованно высокие издержки производства и сбыта, недостаточно оцененные риски, нерациональное распределение имеющихся ресурсов, низкий уровень корпоративной культуры на предприятиях и др., попытка выявления которых была сделана при проведении отраслевого стратегического SWOT-анализа в главе 2. Предваряющим его стал анализ внешней макроэкономической среды с помощью эффективного инструмента комплексного PESTEL-анализа, который в сочетании со SWOT-анализом позволил идентифицировать ключевые внешние и внутренние факторы, произвести оценку и выбрать способы решения возникших проблем.

«Стратегии восстановления» А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, которые предлагают в ситуациях, когда предприятие находится в кризисном положении, а также сигнальная теория кризисов И. Ансоффа положены в основу выбора антикризисных стратегий кондитерских предприятий ДНР и представлены в таблице 3.3.

Сложившиеся обстоятельства обострили проблему обеспечения всех видов устойчивости функционирования и устойчивого развития промышленных предприятий. В частности, во внешней среде предприятий пищевой промышленности проявляются *негативные макроэкономические тренды*, которые значительно усиливают энтропию рынка, неустойчивость рыночной конъюнктуры в отрасли, усложняют объективное видение потенциального спроса, формирование целевых ориентиров выхода на рынок, изучение опасных действий конкурентов, создают предпосылки сложности привлечения инвестиций, усиления асимметричности информации [67; 174-180].



Таблица 3.3 – Стратегический набор устойчивого развития предприятий кондитерской отрасли ДНР [составлено автором]

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 $S_7$ .

На рисунке 3.4 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 -  $K_{уст\ 2022} = 0,65$ ), и дана расшифровка шкалы градаций устойчивого развития предприятий отрасли в целом с шагом прироста 0,2.

Информационной базой для его построения стали исследования состояния и интегральные показатели устойчивого развития предприятий ряда предприятий кондитерской отрасли ДНР, которые легли в основу разработки комплекса стратегий, или стратегического набора, представленного в таблице 3.3. 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.

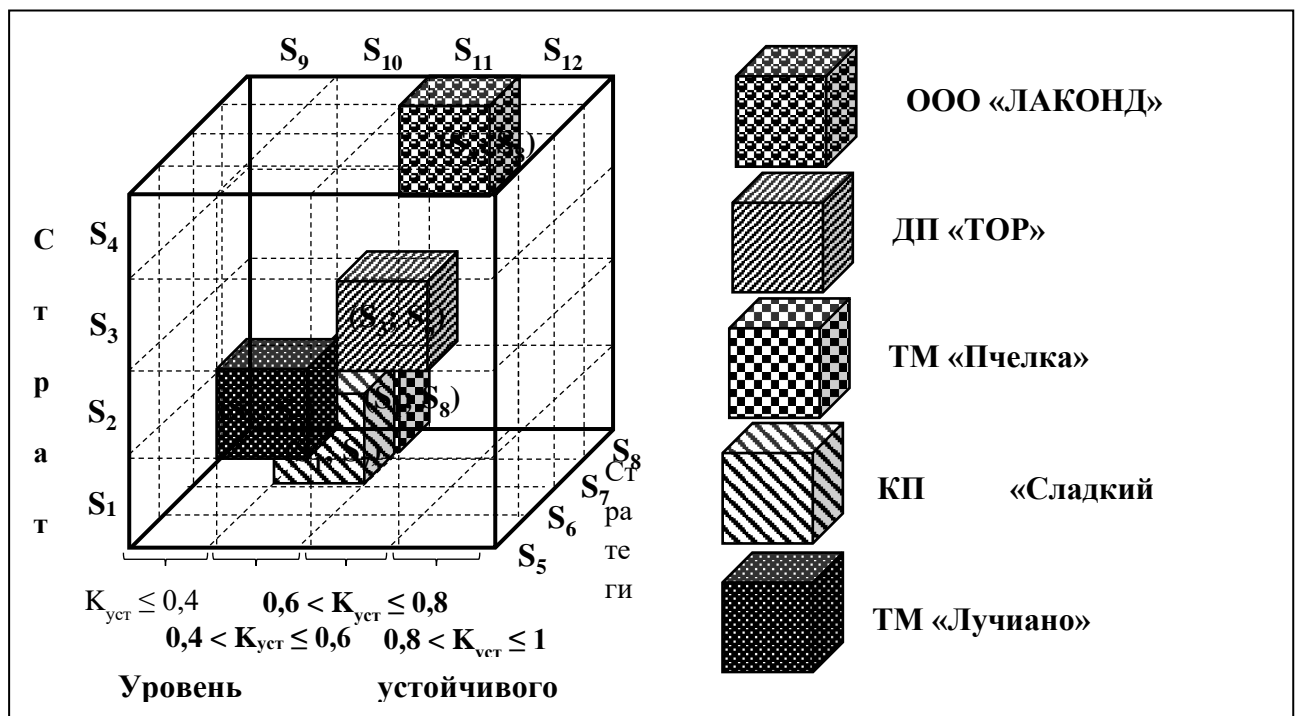


Рисунок 3.4 – «Куб» стратегий (стратегический набор) ООО «ЛАКОНД» [составлено автором]

В процессе анализа в разделах 2.3 и 3.1 было установлено, что ООО «ЛАКОНД» относится к роду «достаточно высокого устойчивого развития» ( $0,6 < K_{уст} \leq 0,7$ ), сигнализирующему о наличии симптомов и сигналов-предвестников возможного возникновения кризиса, когда бездействие руководства и топ-менеджеров чревато неожиданным, с их точки зрения, наступлением кризиса.

Стратегический набор, сформированный для ООО «ЛАКОНД» в таблице 3.3 и отраженный с помощью трех измерений «куба», представляет его комплексную стратегию, которой соответствует интегральный показатель устойчивости  $R_i$ , равный 0,6 в 2021 г., и демонстрирующий, что предприятие находится в зоне «достаточно высокого устойчивого уровня».

Для того чтобы достичь выхода на новый уровень развития предприятия, автором был предложен метод формирования «стратегического набора» исходя из следующих стратегий, отраженных в таблице 3.4.

Проведенный стратегический анализ позволил выделить те из них, которые более всего приблизят предприятие к выполнению целей, стоящих перед ним. Выбор стратегии проводился при помощи матрицы определения предпочтительной стратегии, представленной в таблице 3.4. Для этого были использованы три целевые установки (увеличение доли рынка, повышение производительности труда персонала, снижение издержек производства).

Определение стратегий, адекватных условиям функционирования предприятия, было осуществлено с помощью метода экспертной оценки. При заполнении матрицы были использованы две шкалы оценок: первая характеризует степень достижения целей организации при использовании данной стратегии (шкала от 1 до 12); вторая характеризует вероятность выполнения стратегии в рамках имеющейся цели (шкала от 0 до 1, сумма вероятности должна равняться 1). Оптимальной, согласно данному методу, считается та стратегия, где сумма произведений двух оценок наибольшая. Показатели в предлагаемой системе индикаторов оценки стратегии не могут быть равнозначными, а следовательно, их необходимо дополнить специальными весовыми коэффициентами. Для

определения весовых коэффициентов каждого показателя был использован метод экспертного качественного анализа [181-184].

Таблица 3.4 – Формирование стратегического набора устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» [составлено автором]

Стратегии	Цели			Оценка
	Увеличение доли рынка	Повышение производительности труда персонала	Снижение издержек производства	
Стратегия ортогонального развития (S <sub>1</sub> )	12/0,35	9/0,33	10/0,32	10,37
Стратегия эндогенного развития (S <sub>2</sub> )	8/0,25	8/0,42	10/0,33	8,66
Стратегия интропродуктивного (интроспективного) развития (S <sub>3</sub> )	9/0,38	11/0,26	10/0,36	9,88
Стратегия полиинтегрального развития (S <sub>4</sub> )	12/0,38	11/0,31	10/0,31	11,07
Стратегия развития продукта (S <sub>5</sub> )	11/0,45	9/0,31	10/0,24	10,14
Стратегия развития рынка (S <sub>6</sub> )	9/0,32	10/0,35	9/0,33	9,33
Стратегия сокращения издержек (S <sub>7</sub> )	8/0,23	8/0,25	10/0,52	9,04
Стратегия дифференциации продукта (S <sub>8</sub> )	12/0,41	9/0,38	10/0,21	10,44
Комбинаторные антикризисные стратегии (S <sub>9</sub> )	10/0,14	9/0,54	7/0,32	8,5
Наступательные стратегии с использованием инструментов агрессивного маркетинга (S <sub>10</sub> )	8/0,55	7/0,24	8/0,21	7,76
Наступательные противодействующие агрессивной среде стратегии (S <sub>11</sub> )	12/0,35	11/0,30	12/0,35	11,70
Защитные стратегии стратегия отделения бизнеса (S <sub>12</sub> )	7/0,43	7/0,25	7/0,32	7

В этом случае экспертная оценка служит инструментом применения профессиональной компетентности специалистов к конкретной задаче, поскольку

эксперт непосредственного оценивает конкретный показатель. Анкета опроса экспертов в частном случае можно продемонстрировать в виде таблицы 3.5.

Таблица 3.5 – Анкета опроса эксперта [составлено автором]

Ключевой показатель эффективности: цели стратегии интропродуктивного (интроспективного) развития	Балл
Увеличение доли рынка	1-5
Повышение производительности труда персонала	1-5
Снижение издержек производства	1-5

Для определения весовых коэффициентов анализируемых показателей был использован метод их ранжирования на основе экспертной оценки, с помощью которой определялась важность каждого отдельного показателя [184]. Наиболее значимый показатель имеет также наивысший ранг  $m$ , за ним следует показатель с рангом  $(m-1)$ . Наименее значимым является показатель, который имеет ранг, равный 1. В частности, для пятибалльной шкалы сумма оценок критериев составит:  $5+4+3+2+1=15$ . Удельный вес (значимость) каждого показателя был определен посредством деления значения этого показателя на 15. Сумма весовых значений каждого  $i$ -го показателя ( $K_i$ ) рассчитывалась по формуле 3.1 [185]:

$$K_i = \sum k_i. \quad (3.1)$$

Степень согласованности мнений экспертов была произведена с помощью коэффициента конкордации Кендэлла ( $W$ ) по формуле 3.2:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3-m)} = \frac{12 \cdot 366}{100(9-3)} = \frac{4392}{600} = 7,32, \quad (3.2)$$

где  $S$  – сумма квадратов отклонений всех оценок каждого объекта от среднего значения;

$m$  – количество оцениваемых показателей;

$n$  – число экспертов.

Порядок вычислений включал в себя ряд последовательных шагов, отраженных в таблице 3.6.

Значимость коэффициента  $W$ , рассчитанного с помощью критерия  $X_w^2$  по формуле 3.3, составила:

$$\chi_w^2 = \frac{12S}{[m*n(m+1)]} = \frac{12*366}{10*3*11} = \frac{4392}{330} = 13,31, \quad (3.3)$$

где  $m$  – число экспертов, оценивающих показатели;

$S$  – сумма квадратов отклонений сумм рангов по каждому показателю от средней суммы рангов;

$n$  – число коэффициентов.

Таблица 3.6 – Экспертные оценки выбора стратегий ООО «ЛАКОНД»  
[составлено автором на основе [184; 185]]

Эксперты	Увеличение доли рынка	Повышение производительности труда	Снижение издержек производства	Сумма
1	3	5	7	15
2	5	8	2	15
3	4	4	7	15
4	6	7	2	15
5	8	6	1	15
6	2	9	4	15
7	5	7	3	15
8	7	5	3	15
9	8	4	3	15
10	3	8	4	15
Сумма баллов (рангов) по каждому показателю ( $\sum x_i$ )	51	63	36	150
Отклонение от средней суммы баллов ( $X - \bar{X}$ )	1	13	-14	50
Квадраты отклонений от суммы баллов $(X - \bar{X})^2$	1	169	196	366

Сравнение  $\chi_w^2$  (расчетного) с табличным значением осуществлялось при заданном уровне значимости (0,05) и числе степеней свободы  $f=m-1$ , равном 2.

Поскольку  $\chi_w^2 (= 13,31) > \chi_a^2 (= 7,81)$ , степень согласованности мнений экспертов является обоснованной.

На рисунке 3.5 представлена схема, благодаря которой возможно выбрать ведущие стратегии кондитерских предприятий ДНР согласно роду и уровню их

устойчивого развития. В ней также раскрыто содержание каждой из возможных стратегий развития в зависимости от принадлежности предприятия к определенной зоне устойчивости.

Обобщая вышеприведенные подходы, приходим к выводу, что оптимальным стратегическим набором ООО «ЛАКОНД» является: наступательные противодействующие агрессивной среде стратегии, стратегия полиинтегрального развития, стратегия дифференциации продукта. Они отражены в таблице 3.3.

Приоритетным направлением стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» может стать увеличение объема реализации продукции и получения прибыли за счет дифференциации продукта и оптимизации затрат. Необходимо также оптимизировать систему управления производством [181; 182].

Предприятие, не имеющее стратегических целей развития и конкретных планов по их достижению, обречено следовать за текущими событиями с весьма туманными перспективами на будущее. Но разработка корректного стратегического плана развития, в основе которого лежит стратегия, требует от менеджмента высоких компетенций и навыков, поскольку он предполагает не столько расчет показателей хозяйственной деятельности, сколько прогноз динамики бизнеса с учетом рисков и возможностей, связанных как с внешним, так и с внутренним контекстом предприятия.

Дадим оценку стратегической линии поведения промышленного предприятия с учетом всех характеристик его состояния, представленных в таблице 3.3 и на рисунке 3.4. В результате проведения предложенных комплексных мер может быть формализован и определен синергетический эффект, который является ориентиром стратегической политики руководства предприятия.

Реализация стратегического набора, лежащего в основе этих мер, включает способы достижения основных целей, способные предотвратить или не допустить кризис, а в случае его наступления – позитивно повлиять на его масштабы, остроту проявления и возможные последствия [181-183].

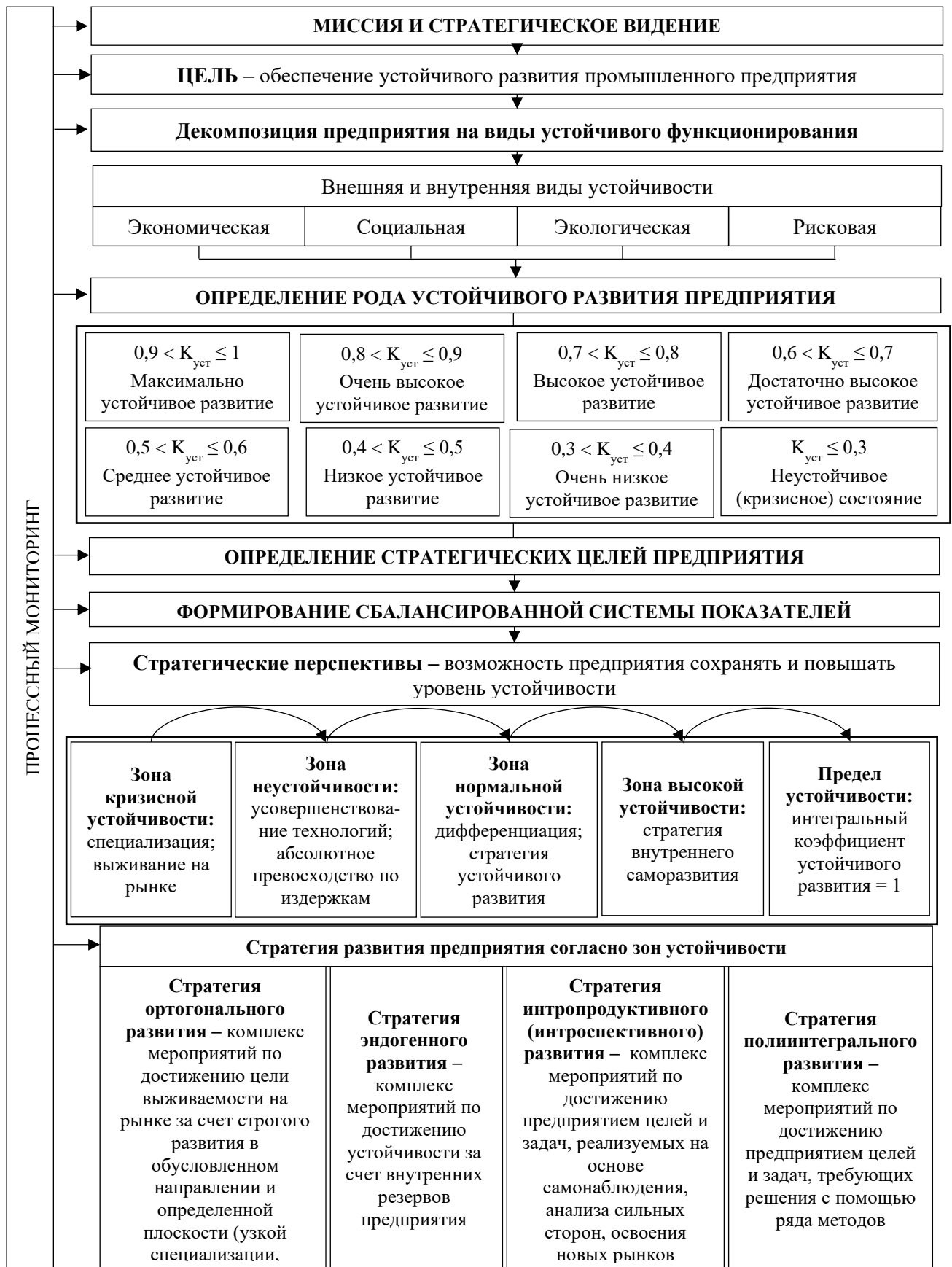


Рисунок 3.5 – Ведущие стратегии кондитерских предприятий ДНР в зависимости от рода и уровня их устойчивого развития [составлено автором]



Следует особо подчеркнуть, что маркером, который сигнализирует о необходимости изменений политики промышленного предприятия, является величина *стратегического пробела* между желаемым и существующим уровнем достижения стратегических целей устойчивого развития, а также возможность его заполнения. Антикризисный стратегический набор и оптимальная антикризисная стратегия, несущая потенциал устойчивого развития, должны корректироваться в зависимости от того, в какой зоне устойчивости возникает опасность для достижения целей предприятия. Чтобы кризисная ситуация не достигла апогея, необходимо вовремя выявить причины, по которым экономика предприятия оказалась в зонах низкой устойчивости или неустойчивости, и принять меры еще до внешнего проявления проблем, даже при низких уровнях сигнала из внешней среды [179-185].

3.2. Сбалансированная система показателей как инструмент управления антикризисной стратегией устойчивого развития промышленных предприятий и ее реализации

Формирование стратегии устойчивого развития предприятия должно изначально определять его генеральную цель, как показано на рисунке 3.6. Далее следует осуществлять декомпозицию видов деятельности предприятия на ведущие блоки в формате метода сбалансированной системы показателей (ССП), к которым относятся: экономика и финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. СПП позволяет перевести миссию и видение предприятия в набор приоритетов, целей, инициатив, ключевых показателей [183; 186].

Модель стратегического планирования в виде взаимосвязи процедур формирования стратегии предприятия также включает определение набора

стратегических зон хозяйствования (СЗХ), оценку их привлекательности и синергетического эффекта их совместного использования.

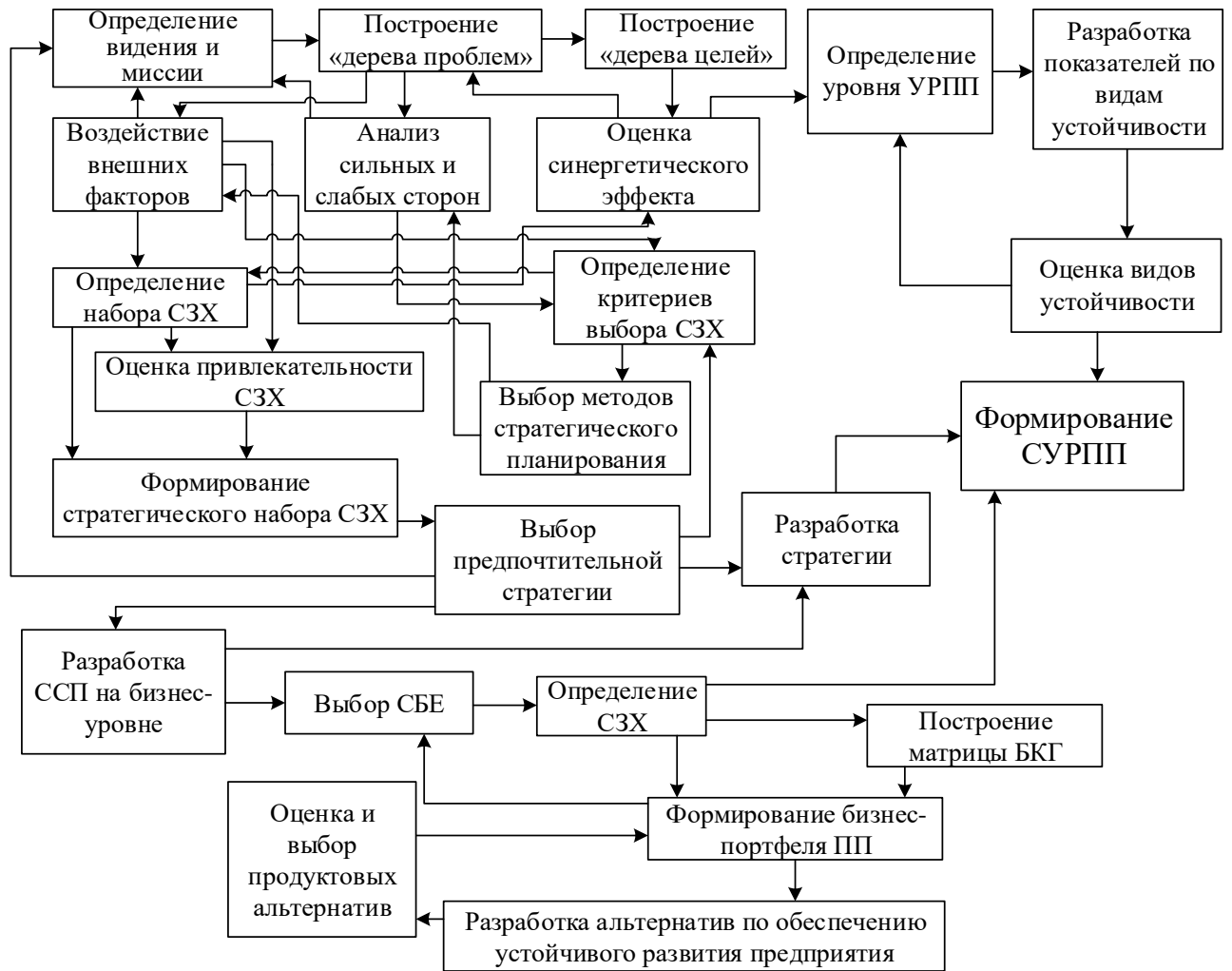


Рисунок 3.6 – Модель стратегического планирования в виде взаимосвязи процедур формирования стратегии предприятия [составлено автором]

Опыт функционирования отечественных предприятий в условиях высоко динамичной и турбулентной внешней среды показал, что современные исследования и моделирование устойчивого развития предприятий невозможны без использования методов стратегического планирования и управления. Руководители предприятий, не обладающие стратегическим мышлением и видением, предпочитают осуществлять текущие инвестиции вместо капитальных вложений в высокотехнологическое развитие производства, что становится барьером на пути достижения устойчивого развития и качественного экономического роста предприятия.

Идеи синтеза теории устойчивого развития и стратегического планирования уже более тридцати лет активно проникают в практику функционирования предприятий, однако управленческие решения зачастую традиционно принимаются на основе финансовых показателей, а нефинансовым, как правило, отводится второстепенная роль. Достижение стратегических целей и решение вытекающих из них задач по повышению уровня устойчивого развития предприятия лежит в плоскости формирования, удержания и наращивания эксклюзивных конкурентных преимуществ как драйвера качественного экономического роста, который является ключевым фактором обеспечения выживания и процветания предприятий на рынке. Антагонизм между широтой заложенных в таком подходе возможностей и доминированием на предприятиях преимущественно модели финансовой устойчивости, которая поддерживается изучением только показателей бухгалтерской отчетности, стал источником появления сбалансированной системы показателей (ССП) оценки эффективности функционирования предприятий, которая раскрыла потенциал исследований не только финансовых, но и дополняющих их нефинансовых аспектов и немонетарных показателей деятельности предприятий, выполнение которых работает на реализацию целей устойчивого развития [186].

В условиях усиления конкуренции и конкурентной борьбы на внутреннем и международном рынках предприятия должны обладать широким стратегическим видением, пониманием долгосрочных целей и задач, которые позволят удержать конкурентные позиции на рынке, а также выбирать наиболее эффективные методы управления их реализацией. Именно этим целям служит СПП как инструмент установления равновесия между долгосрочными и оперативными целями, количественными и качественными показателями, финансовыми и нефинансовыми индикаторами, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами влияния на финансово-экономическое состояние предприятия. Основоположники метода СПП Р. Каплан и Д. Нортон убедительно обосновали, что традиционные финансовые учетные показатели составляют необходимую, но не достаточную базу для выработки долгосрочной стратегии

развития бизнеса, в то время как ССП, представляя симбиоз индикаторов финансовой деятельности и нематериальных активов, ориентирована на реализацию стратегии посредством конвертирования ее по сути в комплексный набор факторов конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий.

Использование ССП обеспечивает рациональную разработку стратегических целей, управление ими, мониторинг и контроль за их достижением. Метод позволяет интегрировать стратегические и оперативные цели, финансовые и нефинансовые показатели, приоритетные отношения с клиентами (потребителями) и другими стейкхолдерами, балансировать внутренние бизнес-процессы и взаимодействие с внешними стейкхолдерами, активизировать физический и творческий кадровый потенциал, соединить все элементы в агрегированный механизм управления реализацией стратегии [186; 187].

Благодаря комплексному набору ключевых показателей *KPI* (от англ. - *Key Performance Indicators*) определяются основные параметры системы измерения и управления стратегическими целями предприятия, которые становятся индикаторами реализации стратегии. Применим метод ССП для определения набора *KPI* и управления достижением целей стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД», являющегося предприятием с «достаточно высоким уровнем устойчивого развития».

Для этого с помощью ССП, или *BSC* (англ. – *Balanced Scorecard*), ответим на четыре вопроса, а именно:

- 1) каково финансовое состояние предприятия, которое отражается в Блоке, или Перспективе, «Экономика и финансы» системы;
- 2) как предприятие оценивают клиенты, для чего в ССП разрабатывается Блок (Перспектива) «Клиенты» («Потребители»);
- 3) какие процессы могут обеспечить предприятию особые конкурентные преимущества, и для этих целей создаётся Блок (Перспектива) «Внутренние бизнес-процессы»;

4) каким образом можно достичь дальнейшего улучшения состояния предприятия Блок (Перспектива «Обучение и развитие», в ряде программ – «Персонал»).

Состав показателей ССП и их взаимосвязь представлены на рисунке 3.7.

Типовыми финансовыми индикаторами выступают в блоке «Финансы / Экономика» рост доходов, увеличение прибыли от продаж продукции, рентабельности производства, рентабельности собственного капитала и др.

Клиентская составляющая ССП (блок «Рынок / Клиенты») является доминантной в том смысле, что предполагает выбор критериев, важных с точки зрения удовлетворенности клиентов (потребителей), однако в формате тех целевых аудиторий, которые позволят обеспечить прибыльность фирмы и возможность инвестирования доходов в ее развитие.

Бизнес-процессы должны быть построены так, чтобы обеспечить две цели: максимальное предоставление ценности потребителям и минимально возможные издержки производства фирмы. Такой подход базируется соответственно на двух стратегиях - дифференциации продукции и минимизации издержек, что осуществляется за счет реинжиниринга, позволяющего достигать высокого уровня рентабельности, который в свою очередь создает условия для реализации стратегии оптимальных издержек себестоимости в сочетании с глубокой дифференциацией продуктов и услуг.

Проекция «Внутренние бизнес-процессы» ориентирована на управление системой конкурентных преимуществ фирмы и реинжиниринг ее бизнес-процессов. Данный блок содержит показатели, которые в конечном счете также ориентированы на клиента (покупателя), например, поставка в срок, прямые контакты с клиентами. Замыкающей компонентой является составляющая «развитие и обучение» (блок «Инфраструктура / Персонал»), которая также не вписывается непосредственно в систему финансовых оценок эффективности фирмы и его стратегии. Данная составляющая определяет инфраструктуру, которую фирма должна создать, чтобы достигнуть роста и развития в долгосрочной перспективе.

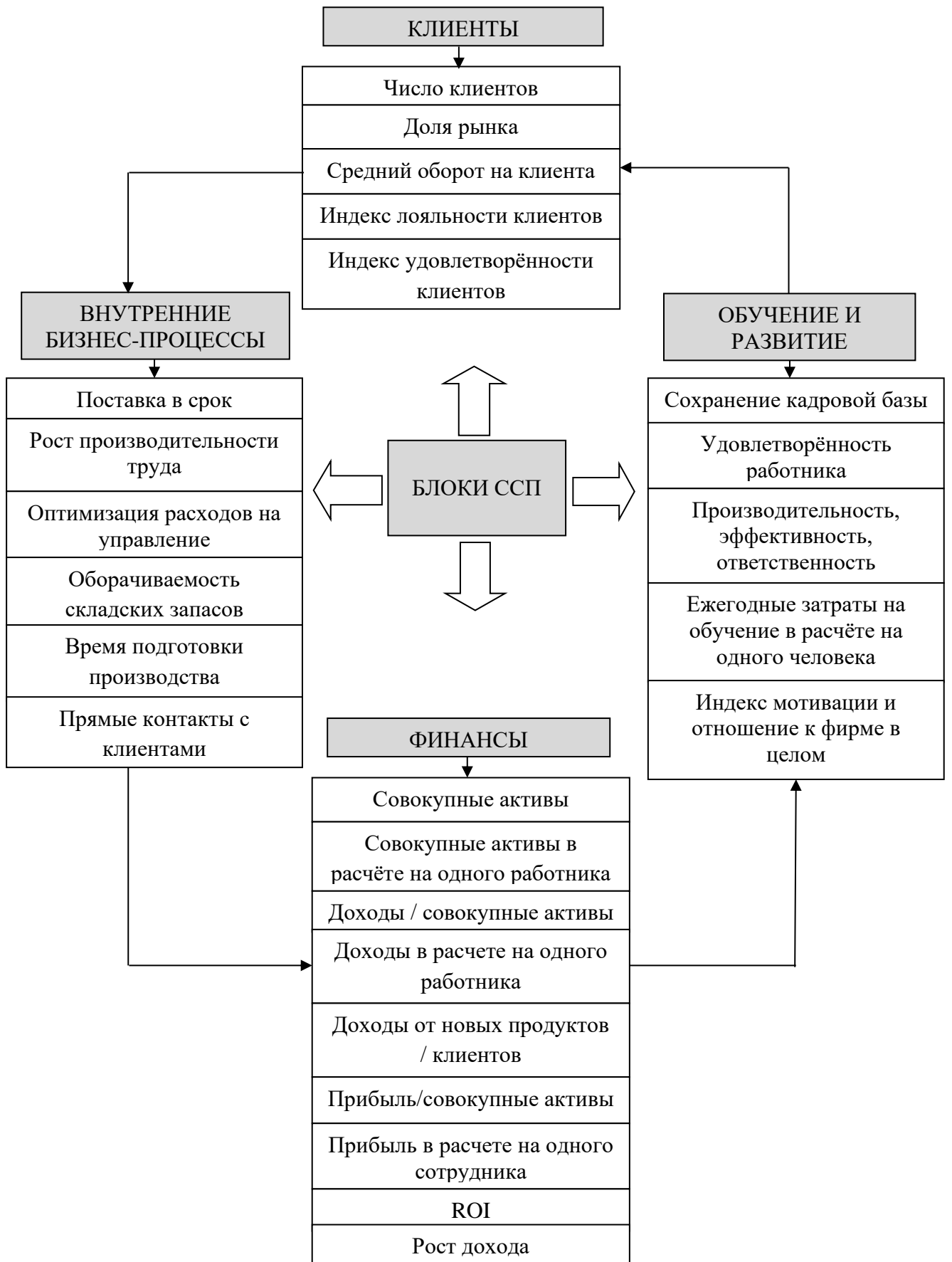


Рисунок 3.7 – Состав, структура и взаимосвязи показателей ССП [составлено автором]

На рисунке 3.8 представлена стратегическая карта ССП.



Рисунок 3.8 – Стратегическая карта сбалансированной системы показателей [составлено автором]

Она включает цели обеспечения фирмы персоналом необходимой квалификации для достижения заданных целей развития фирмы в целом,

повышения качества систем и организационных процедур. Потенциал составляющей может быть раскрыт через персонал, знания, умения и опыт, инновации, креативность и творчество, технологии и информацию, информационные системы и процессы цифровизации [187].

Концепция сбалансированной системы показателей рассматривает стратегию предприятия в виде целей, сгруппированных по четырем равнозначным составляющим (блокам), показанным на рисунке 3.8: финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, персонал и управление, инновации и развитие.

В Приложении Ж, на рисунке Ж.1 представлены *KPI* стратегической карты ООО «ЛАКОНД», рассчитанные в программной оболочке BSC DESIGNER.

Финансовыми индикаторами выступают в Блоке «Экономика и Финансы» минимизация издержек производства на 34%, увеличение прибыли на 55% для обеспечения финансовой устойчивости. При данных показателях индикаторов, цель по достижению финансовой устойчивости достигается на 71%. Клиентская составляющая (Блок «Клиенты») определяет, какое уникальное предложение потребительской ценности должно сделать предприятие своим клиентам, чтобы завоевать их лояльность и посредством этого достичь финансовых целей. Она является доминантной в том смысле, что предполагает выбор критериев, важных с точки зрения клиентов (потребителей), однако в формате тех целевых аудиторий, которые позволят обеспечить прибыльность предприятия и возможность его развития. В связи с этим были выбраны следующие индикаторы: повышение удовлетворенности клиентов на 55%, за счет предоставления скидок клиентам (бонусная программа, акционные предложения и т.д.) в размере 20%. Следует отметить, что практика изучения степени удовлетворенности клиентов либо вообще отсутствует на отечественных предприятиях, либо находится на начальных этапах внедрения. Как правило, предприятия ограничиваются показателем объема продаж, не проводя специальной оценки и анализа уровня удовлетворенности рынка, которые должны базироваться на сочетании данных о потребительских предпочтениях и поведении целевых групп покупателей и установлении причинно-следственных связей между индикаторами. Соответствие нормативным



требованиям – 85%. По расчетам с помощью ССП, цель в блоке «Клиенты» будет достигнута на 80 процентов [188].

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет, какие внутренние процессы необходимо довести до совершенства, чтобы обеспечить достижение клиентских и финансовых целей предприятия. Индикаторами в данном блоке были приняты: повышение качества продукции на 76%, повышение производительности труда на 85%, расширить рыночную позицию на внутреннем и внешнем рынках на 88% за счет увеличения производственной мощности на 73% и расширения рынка сбыта на 37%; оптимизировать производственные процессы на 85%, повысить экологичность производства на 82%. При данных показателях индикаторов цель в блоке «Внутренние бизнес-процессы» будет достигнута на 80 процентов.

Замыкающей компонентой является Блок «Обучение и развитие», который также не вписывается непосредственно в систему финансовых оценок эффективности предприятия и его стратегии. Потенциал составляющей может быть раскрыт через персонал, знания, умения и опыт, инновации, креативность и творчество, технологии и информацию, информационные системы и процессы цифровизации. В данном блоке были рассмотрены следующие индикаторы: повысить уровень удовлетворенности сотрудников на 85%, повысить квалификацию сотрудников на 73%. В целом по блоку цель будет достигнута на 76 процентов.

Таким образом реализуется логическая цепочка взаимосвязи всех составляющих сбалансированной системы показателей, которые также называются «бизнес-перспективами». Они взаимосвязаны и реализуются через причинно-следственную цепочку стратегий – от конечных финансовых целей до ресурсов, необходимых для их достижения. ССП, выступая системой измерения эффективности, трансформирует ее в систему управления стратегией предприятия с прямой связью. Она представляет собой фреймворк (от англ. framework – каркас) программной системы или структуру программного обеспечения для реализации стратегии, отличием которого является инвариант правил построения её архитектуры.

Сбалансированная система показателей – это:

- инструмент конвертирования стратегии предприятия в конкретные задачи, индикаторы, количественные и качественные цели;
- управленческий механизм реализации стратегии и её целей;
- комплексная система управления фирмой, в том числе в оперативном режиме и метод контроля установленных целевых показателей *KPI*;
- система мотивации и стимулирования персонала;
- система для сбора и обработки информации в цепи обратной связи, обучения и постоянного развития.

ССП позволяет определиться с целями и сроками их достижения, а также установить, кто будет отвечать за результат и как будут реализовываться планы.

Современные стратегические карты реализуются в различных программных оболочках и интерактивны по своему характеру, т. е. используют данные в реальном масштабе времени и выводят их на панель управления, или дашборды. Стратегическая карта (СК) становится связующим звеном всей системы, обеспечивающим причинно-следственные связи в контексте SSP предприятия и позволяющим осуществить связь всех его подсистем. Стратегические карты могут содержать как связанные, так и не связанные друг с другом показатели, что отвечает логике построения SSP, в частности, в программной оболочке BSC DESIGNER, и позволяет в оперативном режиме контролировать выполнение стратегии, основываясь на целом ряде информационных источников, а не только на финансовой отчётности предприятия (Приложение Ж, рисунок Ж.2).

Детализация и оценка ключевых показателей KPI комплексной стратегии ООО «ЛАКОНД», воспроизводящей его стратегический набор, произведены с помощью метода SSP Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортон в рамках программных комплексов BSC DESIGNER (рисунок 3.9).

В частности, прогресс в Блоке «Экономика и Финансы» составляет 71,11%, в Блоке «Клиенты», под которыми в случае ООО «ЛАКОНД» рассматриваются покупатели кондитерской продукции, – 80%, в Блоке «Внутренние бизнес-процессы» – 80,12% и в Блоке «Обучение и развитие» – 76,38 %.

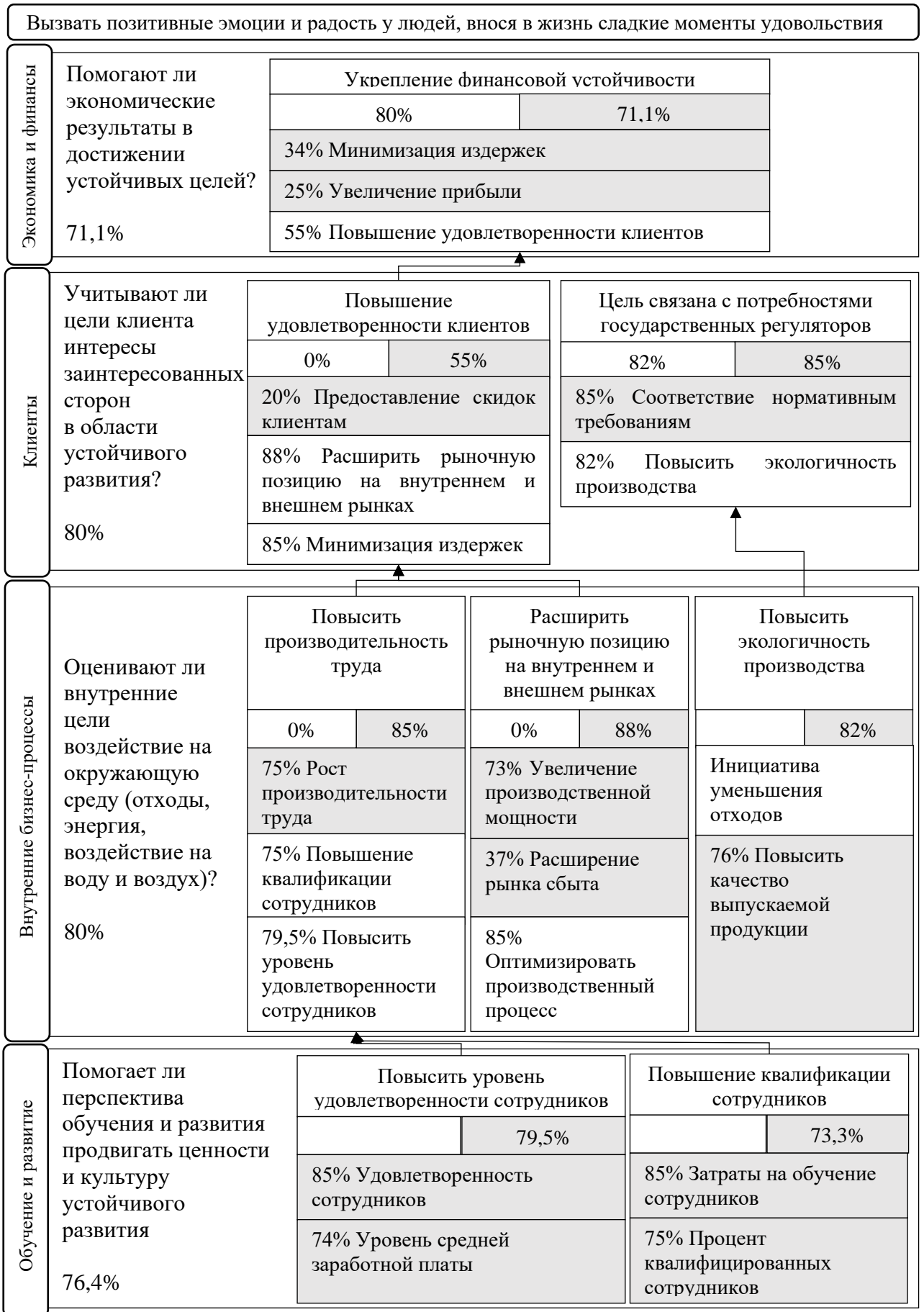


Рисунок 3.9 – Система сбалансированных показателей ООО «ЛАКОНД» в программе BSC DESIGNER на 2023-2025 годы [составлено автором]

Стратегическая карта (СК) одновременно раскрывает содержание качественных целей ССП и их количественных измерителей, как в разрезе блоков, так и частных показателей оценки целей. Благодаря ССП и СК осуществляется контроль выполнения стратегии посредством систематического анализа фактически достигнутых значений КРІ и сопоставления с запланированными целевыми индикаторами во всех задействованных в этом процессе подразделениях предприятия.

Метод ССП признан как высоко эффективный в развитых странах, в Российской Федерации его использование получило импульс в последние годы. Собственники и бизнес-менеджеры проявляют возрастающий интерес к данной системе управления стратегией предприятия. Соответственно и методология разработки ССП будет претерпевать изменение, поскольку потребует учета специфики работы отечественных предприятий.

Стратегическая карта ООО «ЛАКОНД», разработанная с использованием программного комплекса BUSINESS STUDIO 5, показана на рисунке 3.10. В ней представлены взаимосвязи между всеми показателями стратегической карты предприятия. Значимым является блок «Внутренние бизнес-процессы», реализация инициатив которого создает платформу для достижения целей других блоков. Его целевые ориентиры – рост производительности труда на 85%, 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 процентов [189].

Стратегические карты отражают наиболее значимые цели СУРП, увязанные по блокам ССП и ориентированные на реализацию миссии как генеральной цели предприятия и стратегического видения руководства, которые являются лаконичным отображением многогранного содержания стратегии.

В то же время, на наш взгляд, состав блоков ССП требует доработки, так как существующая модель *не учитывает факторы внешней среды*, незнание которых не позволяет определить положение фирмы среди конкурентов дать его полную оценку с учётом особенностей функционирования фирмы.

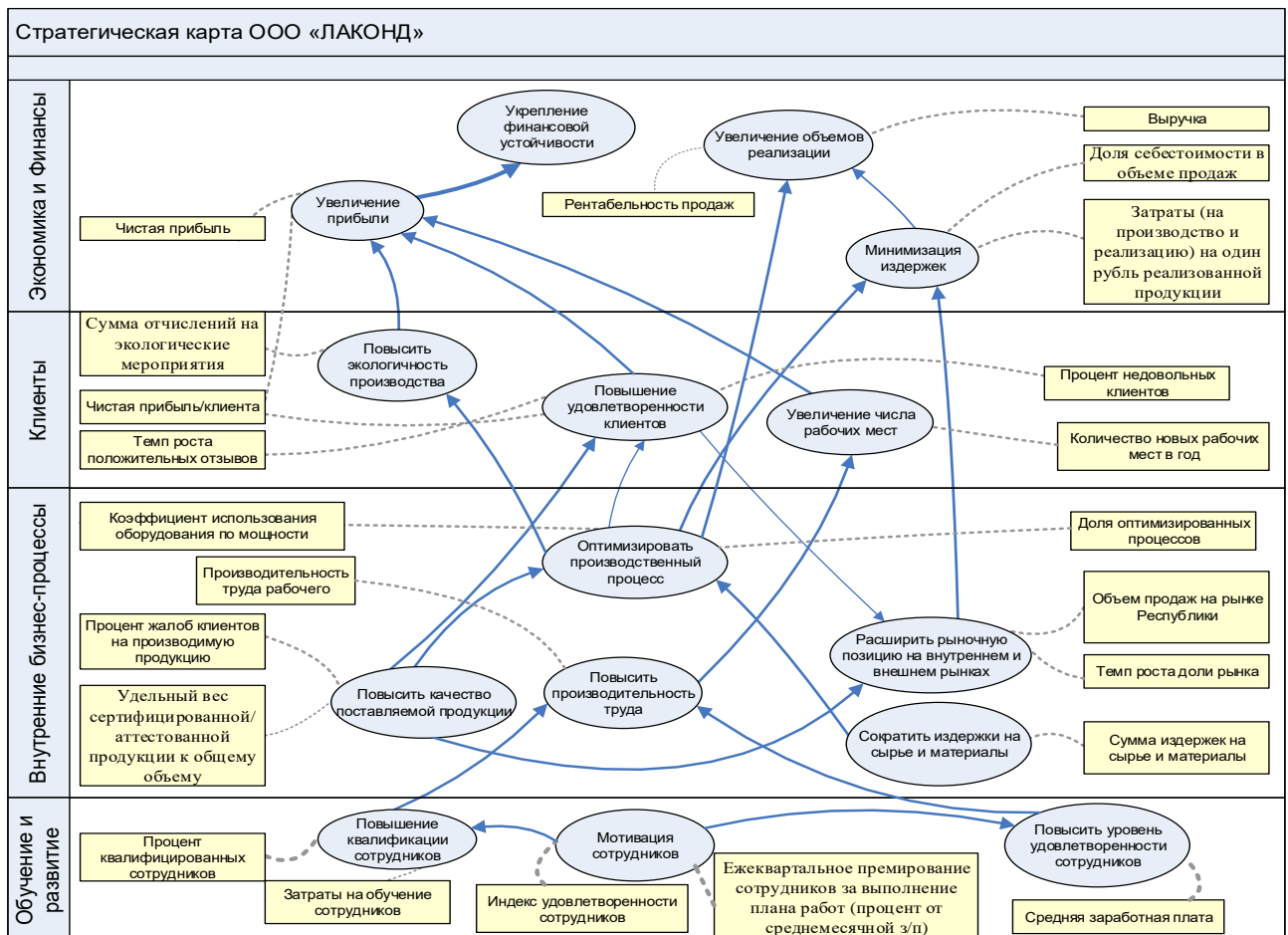


Рисунок 3.10 – Стратегическая карта ООО «ЛАКОНД» в программе BUSINESS STUDIO 5 на 2023-2025 годы [составлено автором]

В таблице 3.7 произведено обобщение преимуществ и недостатков ССП и стратегической карты. Сегодня существует много вариаций по отношению к первоначальному методу ССП, которые, повторяя его основу, привносят в него ряд существенных усовершенствований, позволяющих создать адекватное существующему положению и перспективное с точки будущего общего поля КРІ. Ключевые показатели в тесной привязке к Перспективам становятся базой для оперативного и стратегического управления выполнением принятой конкурентной стратегии предприятия. Стратегические цели (или ключевые целевые показатели) должны быть конкретными и измеримыми, чтобы по итогам любого периода было понятно, насколько выполнена стратегия и какова динамика ее реализации, они устанавливаются, как правило, на год и в последующем корректируются по фактическим результатам работы предприятия [190].

Таблица 3.7 – Преимущества и недостатки ССП [составлено автором]

Преимущества		Недостатки	
ССП	СК	ССП	СК
1	2	3	4
формализация стратегии посредством документального оформления четырёх перспектив деятельности: финансы, клиенты, внутрифирменные процессы, инновации и обучение	визуальное изображение стратегии согласно принципам оптимизации причинно-следственных связей	ССП является лишь одним из многих инструментов, помогающих сформировать стратегию на этапе её выбора	классический шаблон ССП и СК не предполагает анализ внешних факторов и конкурентов
использование не только финансово-экономических, но и нефинансовых показателей эффективности деятельности фирмы	лаконичная и достаточная основа для обсуждения бизнес-задач и способов их решения	практическое внедрение ССП требует значительно большего времени и средств, чем разработка ССП	ССП не уделяет внимание трём столпам универсальной парадигмы устойчивого развития (УР): социуму, экономике, экологии
тесная связь стратегического и оперативного планирования деятельности с мотивацией персонала фирмы	5 уровней абстракции: <ul style="list-style-type: none"> <li>• видение</li> <li>• миссия</li> <li>• приоритеты</li> <li>• цели, выраженные через КРІ</li> <li>• инициативы и планы действий</li> </ul>	отсутствие гибкости при существенных стратегических изменениях	требуется риск-анализ перспектив, КРІ и инициатив, который не осуществляется в рамках ССП и построении СК
охват всех основных сфер деятельности фирмы и последующее поэтапное внедрение стратегии	комплексное объяснение контекста: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическими приоритетами</li> <li>• связями</li> <li>• согласованием с бизнес-целями</li> <li>• согласованием с действиями (инициативами)</li> </ul>	невозможность адаптации к любым условиям	несовершенный временной контекст ССП в силу необходимости постоянного пересмотра аспектов деятельности фирмы по мере изменения бизнес-среды
формирование целевых или нормативных значений КРІ как всей фирмы, так и её подразделений	упрощение сбора большого объёма данных благодаря конкретизации бизнес-целей и КРІ	первоначальное фокусирование лишь на тех показателях, которые носят легко измеримый и однозначный характер	отсутствие валидации выбора показателей

## Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4
акцентирование внимания на лояльности существующих и потенциальных клиентов по всем видам деятельности предприятия	каскадирование стратегии и согласование иерархических уровней каскада через систему KPI	невозможность формирования единого и универсального набора показателей для фирм даже одной отрасли	причинно-следственная логика, идущая исключительно «снизу вверх»
оптимизация доходных и расходных статей как стратегической, так и текущей деятельности фирмы	простота и регулярность обновления отчёта по стратегии благодаря оптимизации данных	невозможность адекватного измерения эффектов от внедрения системы как в текущей, так и стратегической перспективах деятельности фирм	окончательная версия ССП, учитывающая потребности конкретной фирмы, не может быть создана сторонними консультантами
возможность автоматизации и информатизации деятельности за счёт оптимизации потоков данных	третье место в перечне 25 самых популярных бизнес-инструментов, использованных более чем в 50% компаний из списка Fortune 1000	увеличение расходов по текущей деятельности предприятия ввиду модернизации существующей системы управления	Стратегическую карту СК / KPI сложно поддерживать
проектирование и формирование сбалансированной организационной структуры за счёт минимизации дублирования должностных обязанностей персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие большого числа обучающих кейсов и примеров ССП и KPI</li> <li>• широкий выбор программных средств, в частности, BSC Designer</li> </ul>	невозможность развёрнутого анализа достаточной совокупности показателей эффективности деятельности фирмы	ССП не работает без изменения всей корпоративной культуры фирмы

Однако, невзирая на отмеченные недостатки, метод ССП является высоко продуктивным, отвечающим идее, что хорошая стратегия должна быть представлена не более чем на двух страницах, и только в этом случае она может быть контролируемой и реализуемой [190].

### 3.3. Разработка предложений и практических рекомендаций по формированию антикризисной стратегии устойчивого развития промышленных предприятий

Разработка стратегии устойчивого развития на всех уровнях управления экономикой, которая является стержнем соответствующего ей стратегического плана, является одним из самых востребованных направлений современного рынка. В российской практике формирования стратегии в основу кладется зарубежная школа методологии стратегического планирования, в которую привносятся небольшие изменения с учетом отечественных реалий. Однако даже у зарубежных авторов по стратегическому планированию и управлению практически отсутствует описание процесса разработки стратегии с учетом доведения до стадии внедрения и использования в производстве, включая оценку эффективности последовательной реализации стратегии устойчивого развития. Описанный комплексный процесс «доведения» стратегии и стратегического плана до полного выполнения в науке оформился в направление «стратегирование» и находится в настоящее время в активной фазе поиска адекватных методов и моделей, имеющих прикладное значение. Позитивным и обнадеживающим является тот факт, что в Российской Федерации в Москве в Центральном экономико-математическом институте (ЦЭМИ) ежегодно проводится симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» [191], который свидетельствует о высокой степени заинтересованности ученых, руководителей управленческих звеньев и практикующих специалистов в создании эффективных методов управления, особенно в условиях непредсказуемой и динамично изменяющейся рыночной среды.

Методология стратегического планирования актуальна в трех контекстах:



- научно-методическом – как концепция, объясняющая фундаментальные основы формирования стратегий, составления стратегических планов, их выполнения и объективной оценки эффективности данного процесса;
- практико-ориентированном – как постоянный процесс выработки стратегического видения перспективы, формулирования стратегических целей и задач, формирования стратегии, разработки плана ее реализации, целесообразной корректировки стратегии;
- организационном – как структурированный процесс организации и координации взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих осуществление самого процесса стратегического планирования в замкнутом технологическом цикле получения запланированных результатов, который объединяет два предыдущих.

Укрупненно научно-методический подход к разработке и реализации стратегии устойчивого развития промышленных предприятий можно представить состоящим из трех этапов, представленных на рисунке 3.11. К ним относятся: стратегический анализ (I этап), оценка устойчивого развития промышленного предприятия (II этап) и разработка и реализация СУРПП (III этап). Очевидно, что блок II этапа схемы является связующим между элементами I и III этапа. Он выполняет миссию стержневой основы формирования стратегии, обеспечивая коммуникацию миссии и стратегического видения руководства промышленных предприятий, играющих важнейшую роль в правильном формулировании основной цели и выборе стратегии, с ее содержанием. В проблеме, исследованной в работе, органично соединяются две парадигмы – устойчивого развития промышленных предприятий и стратегического планирования ее реализации. Возникает причинно-следственная зависимость: стратегия устойчивого развития, которая является ядром стратегического плана промышленного предприятия, может быть качественно разработана и полноценно осуществлена, если произведен правильный выбор основных зон устойчивости предприятия и адекватное моделирование видов устойчивости, результатом которого выступают обоснованные выводы об общем уровне его устойчивого развития [192; 193].

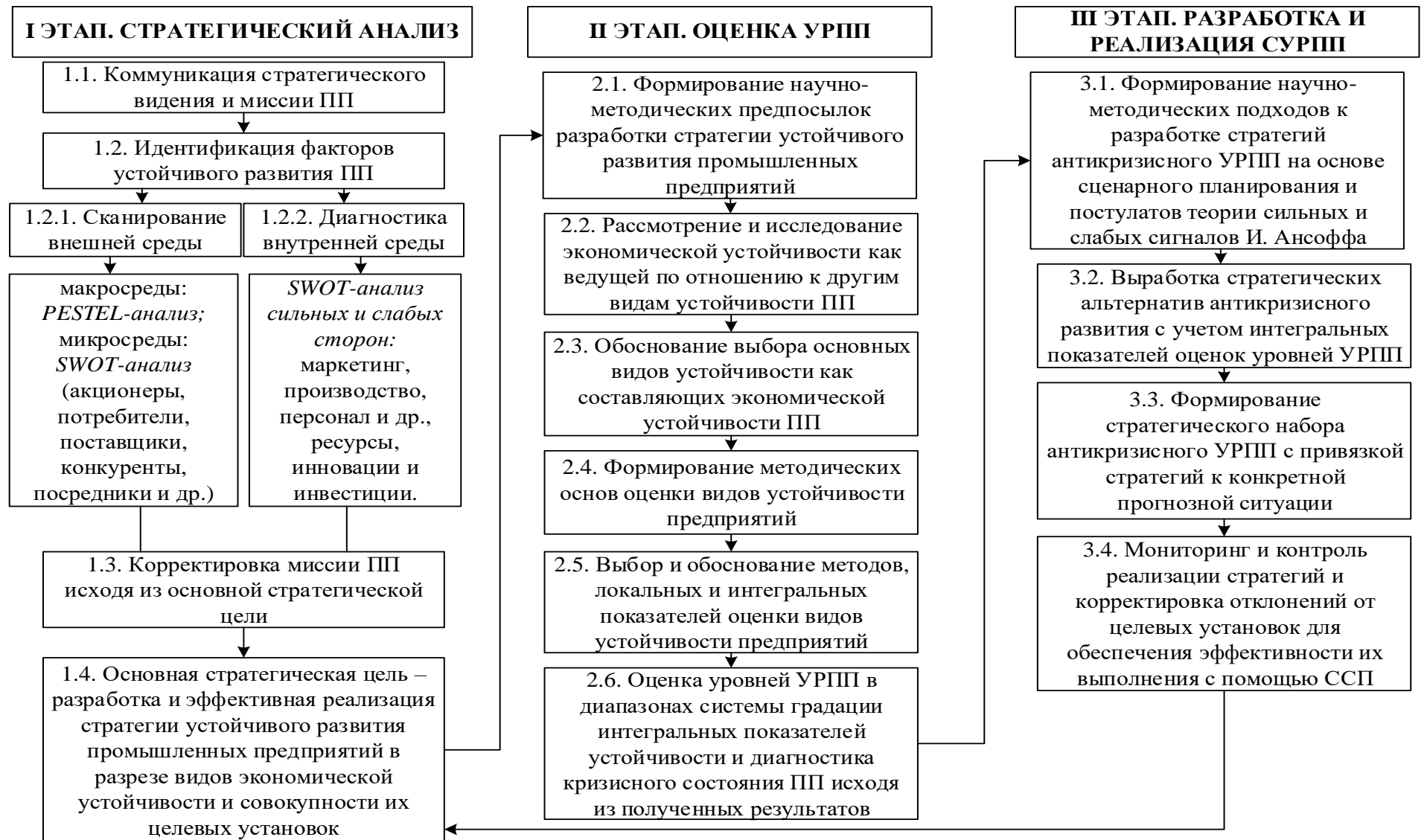


Рисунок 3.11 – Научно-методический подход к генерации основных этапов разработки и реализации СУРПП

[составлено автором]

Стратегическое планирование представляет собой важнейший аспект деятельности предприятия, который касается его будущего существования. Предметом стратегического планирования является совокупность событий и явлений, возникающих на предприятии, которые с одной стороны, оказывают существенное влияние, как изнутри, так и извне, на результаты его функционирования, а с другой стороны - выявляются внутри него в процессе контроля выполнения мероприятий, ориентированных на перспективное развитие предприятия. Специфика стратегического планирования заключается в том, что оно координирует организационные решения, принимаемые руководством и отвечающие на ключевые вопросы, а именно: выбор генеральной цели; оценка оперативной и будущей деятельности; действия по переходу предприятия в будущее состояние.

Практико-ориентированный динамический механизм реализации стратегии устойчивого развития промышленного предприятия представлен на рисунке 3.12.

Механизм реализации СУРПП включает пять иерархических уровней, а именно: обоснование предпосылок разработки проекта СУРПП; организационный этап его разработки; прикладные вопросы моделирования зон устойчивости и оценку устойчивого развития промышленного предприятия; разработку СУРПП, стратегического плана, стратегической программы; стратегический мониторинг и контроль, корректировку стратегии, планов и программ. Результатом стратегического планирования на предприятии является формирование пакета документов, основу которых составляет методика оценки уровня его устойчивого развития и разработки на этой основе стратегии устойчивого развития предприятия, стратегических планов СХЦ и программы реализации устойчивого развития промышленного предприятия.

В основе логической модели ведения бизнеса на промышленных предприятиях должна лежать обоснованная оценка устойчивого развития, позволяющая определить важнейшие перспективные направления развития производства и совершенствования управления им, которые находятся в фокусе стратегии, а стратегические планы являются средством ее реализации [193].

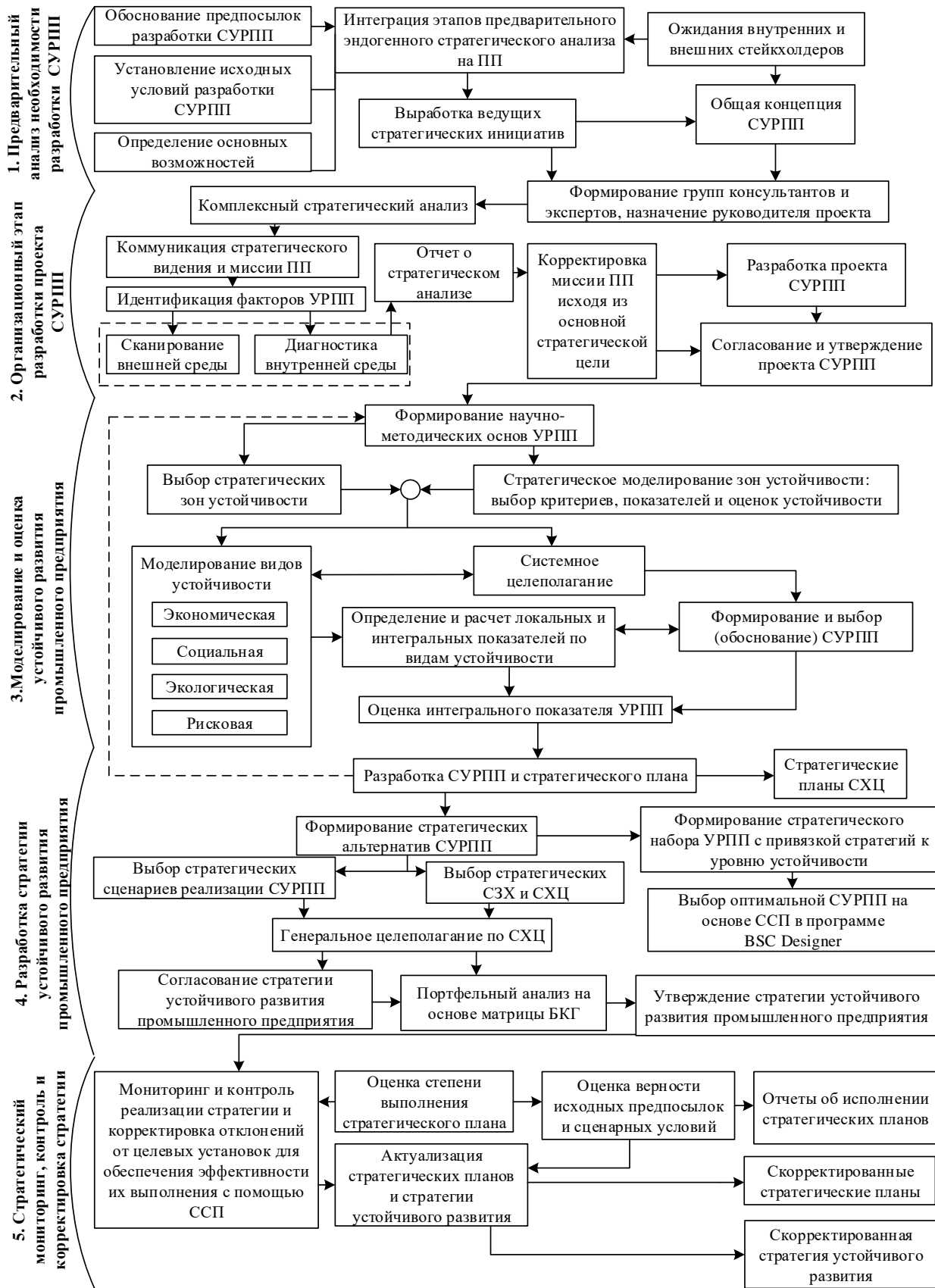


Рисунок 3.12 – Практико-ориентированный механизм реализации СУРПП [составлено автором]

Центральным в практико-ориентированном подходе является этап разработки СУРПП, предусматривающий формирование ее стратегических альтернатив, стратегического набора с привязкой стратегий к уровню устойчивого развития предприятий, выбор стратегических сценариев реализации предпочтительной стратегии из ряда возможных, а также СЗХ и СХЦ, утверждение стратегии и стратегических планов подразделений.

Конкретизируя основные задачи каждого этапа практико-ориентированного механизма формирования и реализации СУРПП, можно сделать следующие обобщения.

*Задачи первого этапа* состоят в следующем: сформулировать предпосылки и исходные условия разработки СУРПП; идентифицировать потенциал предприятия; провести предварительный эндогенный стратегический анализ промышленного предприятия; определить ожидания внутренних и внешних стейкхолдеров; выработать ведущие стратегические инициативы. Результатом первого этапа является разработка общей концепции СУРПП, ответственность за формирование которой несет высшее руководство предприятия.

*На втором этапе* процесса формирования СУРПП осуществляются разработка, согласование и утверждение проекта стратегии, для чего используют отчеты о результатах анализа сканирования внешней и диагностики внутренней среды предприятия, производят корректировку миссии исходя из генеральной цели стратегии. Главная ответственность за выполнение данного этапа лежит на руководителе подразделения, в функции которого входит организация и осуществление стратегического планирования на предприятии.

*Задачи третьего этапа* – это стратегическое моделирование зон устойчивости и видов устойчивости; последующее определение и расчет локальных и интегральных показателей в разрезе отдельных видов устойчивости промышленного предприятия; оценка интегрального показателя устойчивого развития промышленного предприятия; системное целеполагание; окончательное формирование проекта СУРПП. Ответственным за выполнение третьего этапа является руководитель проекта по стратегическому планированию на предприятии.

На четвертом этапе формируются альтернативы СУРПП и стратегический набор УРПП с привязкой стратегий к зоне устойчивости; выбираются стратегические СЗХ и СХЦ; формулируются стратегические цели и задачи для каждого СХЦ; разрабатываются стратегические сценарии реализации СУРПП; выбирается наилучшая СУРПП на основе метода ССП. Согласование и утверждение стратегии и стратегического плана на уровне СХЦ и СЗХ возлагается на руководителей СХЦ [194].

*Задачи пятого этапа* состоят в том, чтобы своевременно и качественно проводить мониторинг и контроль за реализацией стратегии с целью выявления отклонений от ее целевых показателей; объективно оценивать степень реализации стратегического плана, адекватность выработанных сценариев выполнения стратегических заданий; проводить своевременную и обоснованную корректировку стратегического плана и стратегии. Пятый этап обязательно включает составление отчета о реализации стратегического плана и СУРПП, за который отвечают руководители проекта по стратегическому планированию и управляющие СХЦ.

В целом предложенные методики разработки СУРПП, воплощенные в оболочку практико-ориентированного механизма, позволили на практике конвертировать комплексную стратегию ООО «ЛАКОНД» в программу ее реализации и произвести оценку эффективности. Классика теории эффективности содержит три основных подхода, которые возможно применить к оценке эффективности стратегии устойчивого развития: а) эффективность стратегии как степень достижения цели; б) эффективность стратегии сквозь призму совокупности критериев ее оценки; в) экономическая эффективность инвестиционного проекта, реализуемого в рамках принятой стратегии.

Первый подход представлен в ССП через систему приоритетов, уровней *KPI*, 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» ДНР (рисунок 3.9).

Согласно второму подходу, представленному на рисунке 3.13, расчет эффективности комплексной стратегии (стратегического набора) предприятия был произведен по следующей формуле:

$$\sum_{j=1}^n E_{jL} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n S_{ij} KV_{ij} w_{ij}, \quad (3.4)$$

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.

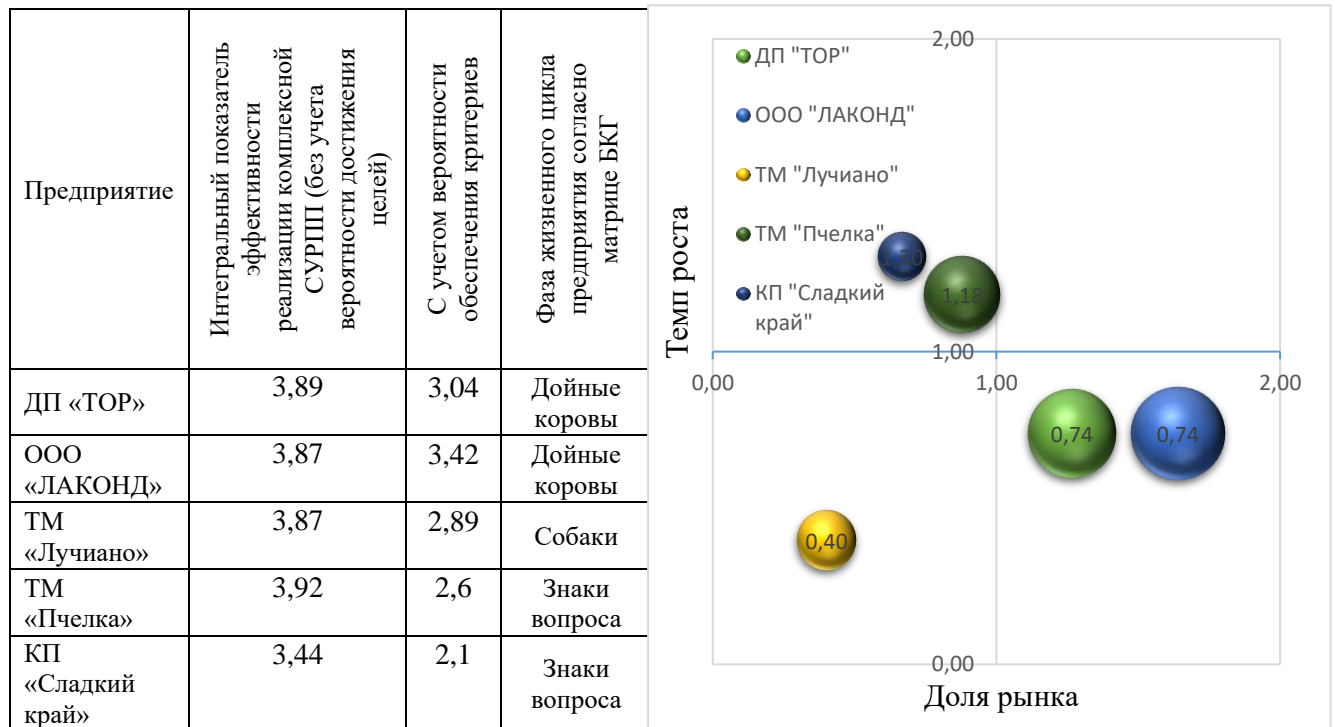


Рисунок 3.13 – Второй подход к определению эффективности реализации СУРПП через результативность [составлено автором]

Результаты расчетов характеризуют сравнительную эффективность реализации стратегии на различных этапах ЖЦП, проведенных с учетом и без учета вероятности достижения целей стратегии. Учет вероятности обеспечения критериев оценки стратегии устойчивого развития обеспечивает уточнение

показателей эффективности, как и учет стадии ЖЦРПП. Матричный анализ БКГ четко распределяет промышленные предприятия по возможным зонам развития.

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:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{Pt}{(1+d)^t} - \sum_{i=0}^T \frac{KVt}{(1+d)^t}, \quad (3.5)$$

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.

Расчет доходов от проекта и сравнение их с предусмотренными инвестициями в данный проект произведено по формуле:

$$\begin{aligned} NPV &= \left[ \frac{15736892}{(1+0,07)^1} + \frac{15876276}{(1+0,07)^2} + \frac{16472838}{(1+0,07)^3} \right] - 29414751 = \\ &= 14707376 + 13866954 + 13446743 - 29414751 = \\ &= 42021073 - 29414751 = 12606322 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Положительное значение  $NPV$  и индекс доходности, или соотношение между чистым дисконтированным доходом и финансовыми вложениями в проект, равный 1,43, свидетельствуют об эффективности предложенных в ССП мероприятий и целесообразности их внедрения в производство (Приложение Ж, Таблица Ж.1, Таблица Ж.2).

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. На рисунке 3.14 представлены основные направления стратегического плана устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» на 2023-2025 [194; 195].



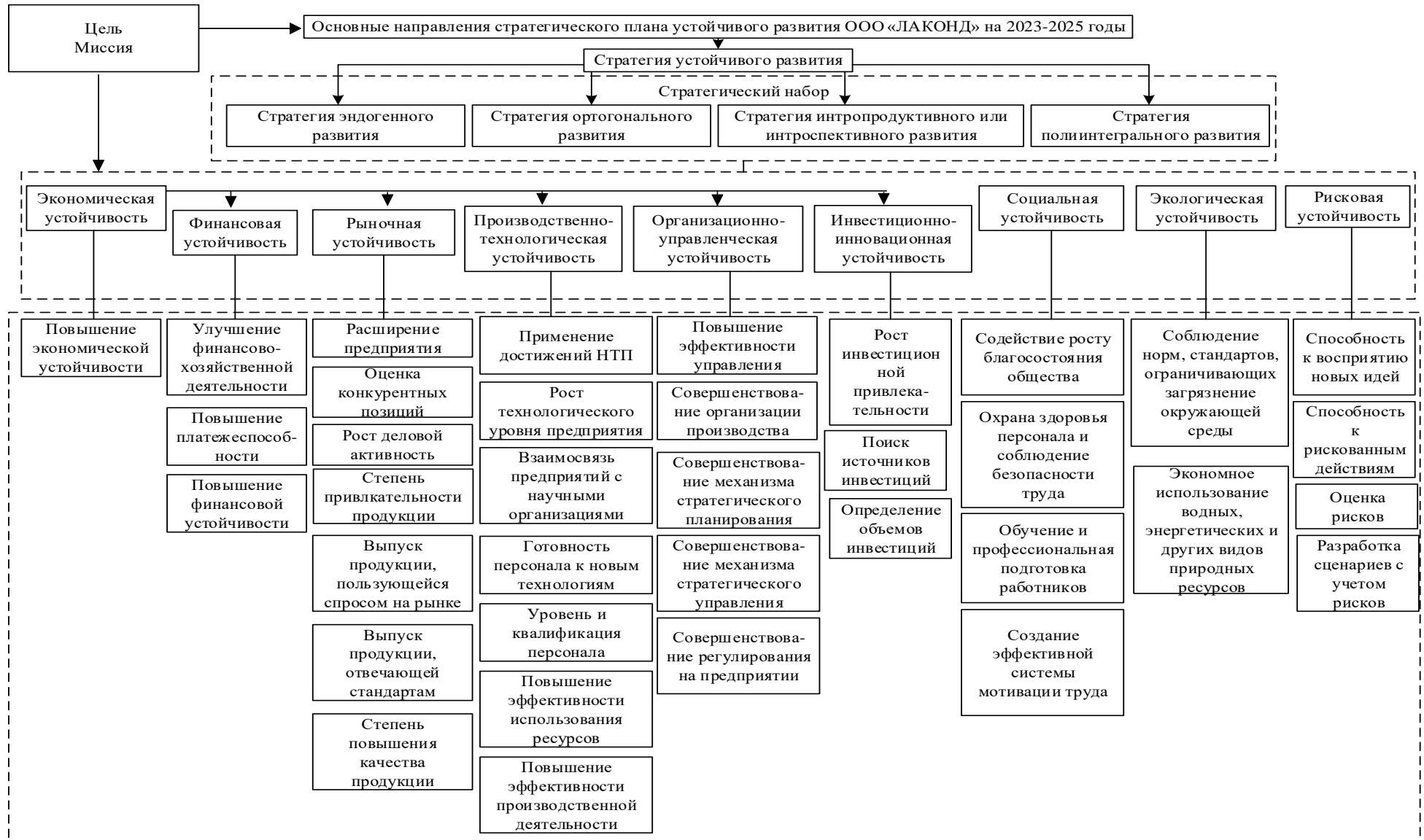


Рисунок 3.14 – Основные направления стратегического плана устойчивого развития

ООО «ЛАКОНД» на 2023-2025 годы [составлено автором]

В схеме на рисунке 3.14 сделана попытка соединить концептуальный и прикладной аспекты стратегии устойчивого развития посредством встраивания научно сформулированных четырех стратегий эндогенного, ортогонального, интропродуктивного и полиинтегрального развития в функциональные зоны устойчивости промышленного предприятия. Проведена идея, что соединяющие их виды устойчивости являются уровнем связи с конкретными направлениями практической деятельности предприятий в рамках выбранных видов устойчивости. Данные направления конкретизируют содержание работы подразделений предприятий, вкладывая в стратегию практико-ориентированный смысл.

Поскольку отечественные промышленные предприятия находятся в состоянии недостаточно устойчивого развития, долгосрочное прогнозирование нецелесообразно вследствие высокой турбулентности и динамичности окружающей среды, и стратегию устойчивого развития целесообразно разрабатывать на период от года до трех лет. Стратегический план и программа его реализации, составленные на трехлетний перспективный период, в случае экстраординарных обстоятельств могут быть незначительно пролонгированы или, напротив, сокращены при улучшении ситуации. Если социо-политическая или рыночная ситуация выйдет на уровень максимума устойчивого развития и предприятие будет успешно работать достаточно продолжительное время, стратегия может быть сформирована на более длительный срок. Такова практика продвинутых зарубежных экономик.

В таблице 3.8 приведена программа реализации комплексной стратегии ООО «ЛАКОНД», разработанной на основе результатов созданной ССП и ее стратегических карт. Данная программа позволит реализовать стратегический план, в основе которого лежит комплексная стратегия устойчивого развития ООО «ЛАКОНД», разработанная на 2023-2025 годы на основе совокупности критериев ее оценки и характеристик, представленных на рисунке 3.15. Разработка стратегического плана развития необходима для выбора долгосрочных целей предприятия и путей их достижения [194; 195].

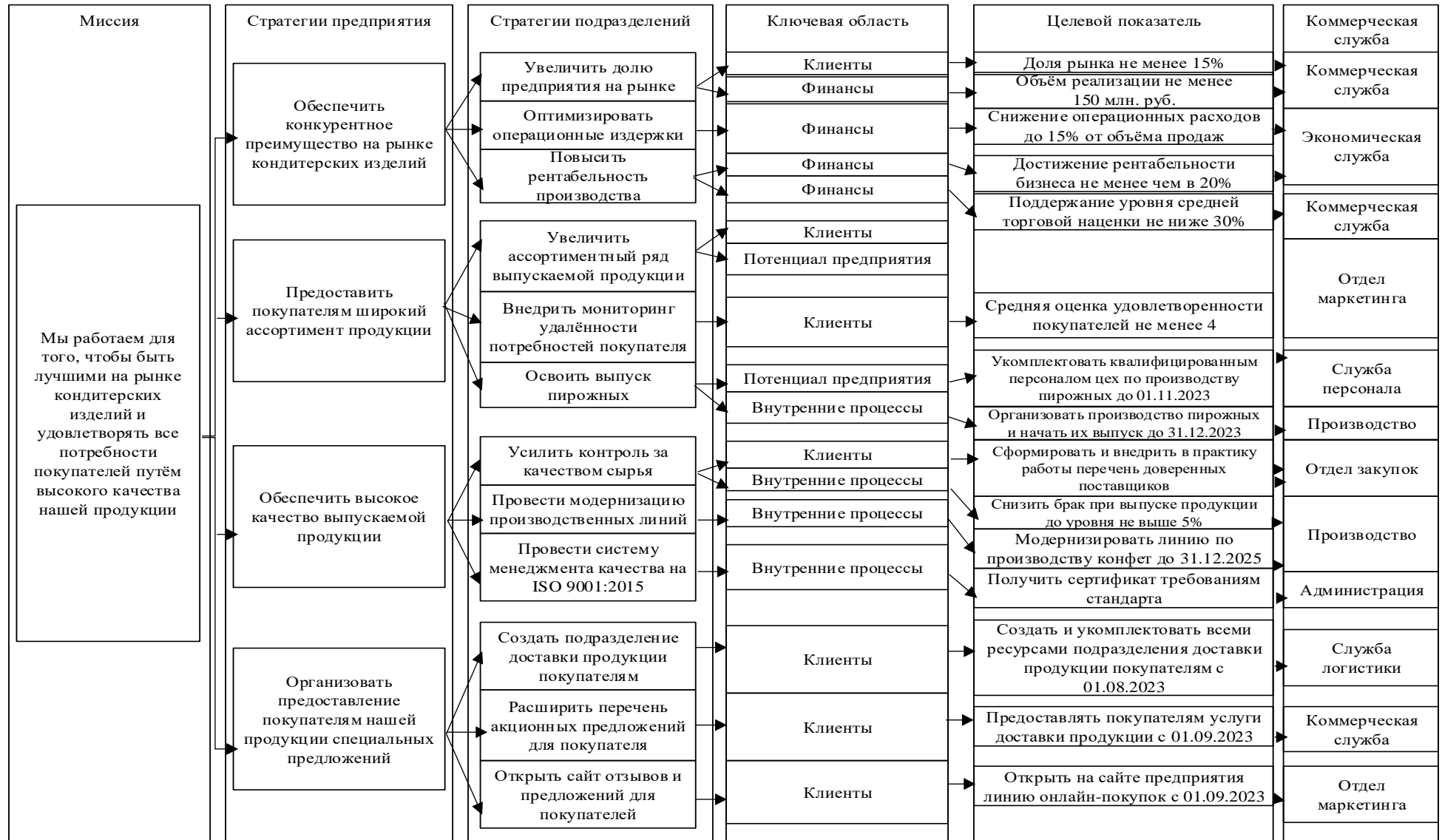


Рисунок 3.15 – Программа реализации стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» на 2023-2025 годы

[составлено автором]

При такой организации процесса выполнения стратегических планов и программ менеджмент и персонал подразделений становятся его непосредственными участниками, мотивированными на решение задач и достижение целей общей стратегии предприятия. Распределение заданий по подразделениям предприятия гарантирует, что для них будут установлены корректные целевые показатели в формате отдельных функциональных стратегий и комплексной стратегии устойчивого развития [196; 197].

Управление стратегией согласно методу ССП ориентирует работников на достижение целевых установок функциональных программ, в том числе в оперативном режиме, и предусматривает проведение своевременных и обоснованных стратегических изменений. Мотивирующим фактором для персонала может быть привязка заработной платы к показателям результатов его работы. Преимущество такой организации заключается в том, что при этом собственник понимает, за что он платит зарплату, а работник знает, за что он ее получает, сколько и как он может заработать [198; 199].

Таким образом, построение и применение BSC-системы сбалансированных показателей, с одной стороны, отражает текущее положение предприятия и процент выполнения планов, а с другой – ориентировано на достижение долгосрочных целей комплексной стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. Для оценки эффективности выполнения планов и программ необходимо не только отслеживать динамику ключевых показателей, но также сравнивать их фактические значения с целевыми.

Планировать показатели следует не от достигнутого уровня (в частности, «продажи за предыдущий период плюс 20%»), а с учетом тенденций, складывающихся в окружающей среде, а также с учетом не только традиционных финансовых показателей (прибыль, выручка, производительность), но и чрезвычайно важных нефинансовых, таких как удовлетворенность покупателей, степень их лояльности к предприятию, текучесть кадров и др. [199-202].

В совокупности выполнение ключевых показателей и достижение целей гарантирует обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий.

### Выводы к главе 3

1. Для решения задач формирования СУРПП использована совокупность моделей и методов, которые позволяют определить уровень устойчивого развития, стадию ЖЦРПП, степень кризисоустойчивости, вероятный сценарий развития, что предопределило целесообразность формирования стратегического набора промышленных предприятий на основе принципов междисциплинарного подхода.

2. С целью решения задачи обоснованного выбора наилучшей антикризисной стратегии и для обеспечения устойчивого развития предприятия в перспективе разработана структурно-логическая схема формирования антикризисной стратегии предприятия, объединяющая в единый процесс последовательность действий по ее выбору.

3. Предложена методика формирования совокупности стратегий устойчивого развития промышленных предприятий, или стратегического набора, по ряду критериев, которая предполагает оценку стратегий с помощью экспертного метода и проверку согласованности мнений экспертов с помощью коэффициента конкордации Кендэлла. Их использование позволило выбрать наиболее предпочтительные варианты стратегий устойчивого развития кондитерских предприятий пищевой промышленности ДНР,

4. Цели и ключевые показатели комплексной комбинаторной стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» определены в рамках метода сбалансированной системы показателей и его реализации в программных оболочках, в частности, BSC DESIGNER и BUSINESS STUDIO 5, которые одновременно выступают эффективным инструментом управления реализацией стратегии в долго- и краткосрочном периодах. Установлено, что генеральная цель программы ССП в рамках ее миссии и стратегического видения может быть достигнута на 78,8%, что является высоким показателем для предприятия с

коэффициентом устойчивого развития, равным 0,6, которое находится в зоне «достаточно высокого уровня устойчивого развития».

5. Предложены научно-методический подход и практико-ориентированный механизм разработки СУРПП, содержащие комплекс элементов и ряд этапов формирования и выполнения стратегического плана и программы, а также их эффективного внедрения в практику хозяйственной деятельности предприятий.

6. Научно-методический подход и практико-ориентированный механизм разработки СУРПП должны быть реализованы посредством их воплощения в конкретные функциональные стратегии подразделений промышленного предприятия и комплексы мероприятий в четко установленные сроки. Управление реализацией стратегий должно осуществляться на уровне компетентных лиц, прежде всего, руководителей отдельных производственных служб и исполнителей.

7. Стратегия устойчивого развития, обеспеченная стратегическим планом и программой его выполнения, в условиях высокой неопределенности окружающей среды и непредсказуемости ее изменения в будущем, должна разрабатываться на двух-трехлетний период. В случае подтвержденной результатами деятельности стабилизации производства, идентифицированной на достаточном временном отрезке, срок разработки СУРПП может увеличиться и обрести долгосрочный характер (5 и более лет), который ориентирован на достижение более высоких стратегических целей и решение более сложных управленческих задач. Такие задачи требуют значительных человеческих, финансовых и материально-технических ресурсов и могут быть поставлены, когда создан необходимый экономический потенциал в ходе реализации предыдущей стратегии устойчивого развития промышленного предприятия.

Главные научные результаты и выводы, которые получены и сделаны диссертантом в третьей главе диссертации, освещены в статьях [172], апробированы на конференциях [170; 171; 174; 187].

## 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 ЛИТЕРАТУРЫ

1. Meadows, D.H. The Limits to Growth / D.H. Meadows, J. Randers, and W.W. Behrens. – Universe Books, New York, NY. – 1972. – 161 p.
2. Моисеев, Н.Н. Современное естествознание и проблемы взаимодействия Природы и общества / Н.Н. Моисеев // Экология и жизнь. – 2007. – № 8. – С. 10-14.
3. Медоуз, Д. Пределы роста. 30 лет спустя: учеб. пособие для вузов / Д. Медоуз. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2008. – 342 с.
4. 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.
5. ЮНЕСКО и Цели устойчивого развития [Электронный ресурс] // Официальный сайт ЮНЕСКО. – Режим доступа: <https://ru.unesco.org/sdgs>. – Дата обращения: 10.03.2018. – Загл. с экрана.
6. Касимов, Н.С. От экологического образования к образованию для устойчивого развития / Н.С. Касимов // Экология и жизнь. – 2006. – № 9. – С. 30-34.
7. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4 изд., дополненное. – М.: ИТИ Технологии, 2006. – 944 с.
8. Васильева, З.А. Инновационные факторы экономического роста территорий. Монография / З.А. Васильева, Т.П. Лихачева. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2012. – 108 с.
9. Голованева, У.В. Теоретический подход к понятиям «устойчивость», «развитие», «экономика предприятия» / У.В. Голованева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 15-2. – С. 138-143.
10. Зарубин, С.А. Подходы к определению понятия «устойчивость региональной экономической системы» / С.А. Зарубин // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2012. – № 8. – С. 95-100.

11. Кузьмина, Н.В. Состояние компании как экономической системы: генезис и развитие понятия / Н.В. Кузьмина // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2010. – № 1. – С. 53-58.
12. Подпругин, М.О. Понятия устойчивости и устойчивого развития в современной экономической науке / М.О. Подпругин // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 6. – С. 133-139.
13. Громова, Т.П. О понятии «устойчивость» в совокупности качественных характеристик развития производственной системы / Т.П. Громова, Г. Скулова, В.А. Дудко // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2012. – № 4-3 (43). – С. 89-93.
14. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. – 160 с.
15. Непарко, М.В. О развитии предприятий машиностроительного комплекса / М.В. Непарко // Экономический журнал. – 2012. – № 2 (26). – С. 104-110.
16. Яруллина, Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Яруллина Гузель Рифатовна. – Казань, 2011. – 47 с.
17. Гринберг, А.Г. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке / А.Г. Гринберг, В.И. Данилов-Данильян. – М.: Экономика, 2002. – 31 с.
18. Дохолян, А.С. Проблемы устойчивого развития экономики региона / А.С. Дохолян // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 5. – С. 125.
19. Кодзоева, Е.А. Устойчивость социально-экономической системы в призме эволюционного развития / Е.А. Кодзоева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 17-2. – С. 296-300.
20. Скотаренко, О.В. Проблема устойчивого развития в России и за рубежом / О.В. Скотаренко // Вестник МГТУ. – 2011. – № 1. – С. 34-37.
21. Сандомирская, И.К. Эволюция теории устойчивого развития и концепция ноосферы / И.К. Сандомирская // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 14. – С. 46-51.
22. Баширов, Х.Г. Проблемы формирования и реализации стратегий устойчивого развития промышленных предприятий / Х.Г. Баширов, Л.М. Шахшаева // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 11. – С. 56-59.

23. Григорян, Е.С. Деловая репутация как фактор устойчивого развития предприятия / Е.С. Григорян // Научное периодическое издание «XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс». – 2015. – № 01 (23). – С. 251-256.
24. Горловская, И.Г. Особенности формирования механизма устойчивого развития промышленных предприятий в условиях перехода к новому технологическому укладу / И.Г. Горловская // Экономические науки. – 2010. – № 9 (70). – С. 203-206.
25. Гусев, С.А. Устойчивое развитие предприятия: к вопросу о дефиниции / С.А. Гусев // Российское предпринимательство. – 2018. – № 2. – С. 30-35.
26. Мельникова, Д.С. Определение устойчивого развития предприятия / Д.С. Мельникова // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России». – Томск: Изд-во ТПУ, 2014. — Т. 1. – С. 90-94.
27. Прокопенко, О.В. Устойчивое развитие предприятия, региона, общества: инновационные подходы к обеспечению. Монография / О.В. Прокопенко. – Польша: Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, 2014. – 474 с.
28. Салина, Т.К. Оптимизация цепи поставок ресурсов как фактор устойчивого развития современного предприятия / Т.К. Салина, В.А. Модянова // Вестник УрФУ. – 2012. – № 1. – С. 53-64.
29. Самаль, С.А. Устойчивое развитие предприятия и экономическая безопасность государства / С.А. Самаль, Л.С. Самаль // Механизм регулирования экономики. – 2012. – № 3. – С. 92-99.
30. Шилова, А.М. Концептуализация понятия «устойчивое развитие промышленного предприятия» / А.М. Шилова // Журнал магистров. – 2014. – № 2. – С. 287-296.
31. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 453 с.
32. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 291 с.

33. Грачев, В.А. Научные идеи В.И. Вернадского как основа для нового мировоззрения и устойчивого развития / В.А. Грачев // Век глобализации. – 2015. – № 2. – С. 143-157.

34. Кульбака, Н.А. Сущность и факторы экономической устойчивости предприятия / Н.А. Кульбака // Материалы международной научно-практической конференции. – Донецк, 2001. – С. 15-21.

35. Герасимова, Е.Б. Стандартизированный подход к анализу устойчивости деятельности организации / Е.Б. Герасимова // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. – № 2. – С. 44-51.

36. Яшин, Н.С. Методология стратегической устойчивости предприятия / Н.С. Яшин, Е.С. Григорян // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 1 (55). – С. 18-22.

37. Definition of business sustainability [Электронный ресурс] // Financial Times. – 2018. – Режим доступа: <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-sustainability>. – Дата обращения: 13.09.2018. – Загл. с экрана.

38. Bansal, P., DesJardine M.R. Business sustainability: It is about time [Электронный ресурс] / P. Bansal, M.R. DesJardine // SAGE. – 2014. – Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1476127013520265>. – Дата обращения: 24.10.2018. – Загл. с экрана.

39. Лясковская, Е.А. Исследование реализации концепции устойчивого развития в сфере труда и занятости в России / Е.А. Лясковская // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – № 14 (2). – С. 81-93.

40. Пылыпив, И.В. Научные подходы к интерпретации концепции «устойчивого развития» / И.В. Пылыпив, А.К. Зоринова, Е. В. Сорокина // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 11 (12). – С. 80-83.

41. 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.

42. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития [Электронный ресурс] // Официальный сайт Организации Объединенных Наций. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>. – Дата обращения: 15.02.2019. – Загл. с экрана.

43. О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 1 апреля 1996 г. № 440: по состоянию на 15.04.2019 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/9017665>. – Дата обращения: 15.04.2019. – Загл. с экрана.

44. Краткий словарь терминов [Электронный ресурс] // Сайт Всемирного Банка. – Режим доступа: <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/mirross/glossary.html>. – Дата обращения: 22.04.2019. – Загл. с экрана.

45. Клейнер, Г.Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2015. – № 12. – С. 107-123.

46. Калиниченко, М.П. Устойчивое развитие предприятия: оценка, проект, функциональная стратегия маркетинг-менеджмента / М.П. Калиниченко // Вестник Астраханского государственного технического университета. – Серия: Экономика. – 2019. – № 1. – С. 40-52.

47. Барановский, А.Г. Устойчивость и устойчивое развитие предприятия / А.Г. Барановский, А.П. Тренихин // Экономика и социум. – 2013. – № 2 (7). – Ч. 1. – С. 129-149.

48. Фарниева, И.Т. Приоритетные направления устойчивого развития сельского хозяйства (на примере Республики Северная Осетия-Алания): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Фарниева Ирина Тамерлановна. – Владикавказ: ФГБОУ ВПО Горский гос. аграрный ун-т, 2012. – 23 с.

49. Шумакова, О.В. Теоретические аспекты устойчивого развития сельских территорий в современной науке / О.В. Шумакова, О.В. Косенчук // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. – С. 1-8.

50. Зотова, А.С. Устойчивое развитие предприятия корпоративного сектора в современных условиях / А.С. Зотова, А.В. Фадеев // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). – 2014. – Т. VIII. – 2014. – С. 166-169.

51. Кортеев, И.И. Основные аспекты устойчивого развития организации в современных условиях / И.И. Кортеев, И.В. Зенкина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 2 (104). Часть 2. – С. 57-63.
52. Elkington, J. The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR / J. Elkington // Edited by Adrian Henriques and Julie Richardson. Earthscan Publications. – London, 2004. – P. 1-16.
53. Печчеи, А. Человеческие качества / А. Печчеи. – М.: «Прогресс», 1985. – 312 с.
54. Сапрыкина, Л.Н. Дискурс понятия «устойчивость» в контексте формирования современной парадигмы устойчивого развития предприятия / Л.Н. Сапрыкина // Торговля и рынок. – 2020. – № 3'(55), том 2, часть 2. – С. 185-194.
55. Андреева, Е.В. Принципы устойчивого развития предприятия / Е.В. Андреева // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2018. – № 2 (16). – С. 85-92.
56. Старикова, Е.А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития / Е.А. Старикова // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2017. – Т. 25. – № 1. – С. 7-17.
57. Урсул, А.Д. Становление устойчивой цивилизации: новые глобальные цели / А.Д. Урсул // Философия и общество. – 2016. – № 1 (78). – С. 29-56.
58. Сизова, И.Ю. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия / И.Ю. Сизова // Russian Journal of Management. – 2022. – Т. 10. – № 2. – С. 151-155.
59. Гамидова, А.Р. Проблема устойчивого развития в эколого-экономических системах / А.Р. Гамидова, А.Т. Эфендиева // Молодой ученый. – 2018. – № 12. – Т. 1. – С. 70-73.
60. Кукушкина, А.В. Концепция устойчивого развития (экологический, экономический и социальный аспекты) / А.В. Кукушкина // Московский журнал международного права. – 2019. – № 1. – С. 52-60.
61. Волков, В.В. Формирование механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия / В.В. Волков // Экономика и менеджмент систем управления. – 2022. – № 3 (45). – С. 11-17.

62. Тополева, Т.Н. Исследование принципов и факторов устойчивого развития промышленного предприятия / Т.Н. Тополева // Вестник НГИЭИ. – 2018. – № 6 (85). – С. 85-96.

63. 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.

64. Курган, Е.Г. Теоретические подходы к определению и факторам экономической устойчивости предприятия / Е.Г. Курган, Е.И. Яценко // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – № 2 (33). – С. 120-130.

65. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М.: Питер, 2013. – 344 с.

66. Портер, Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

67. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки, а также реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 576 с.

68. Хангер, Д. Основы стратегического менеджмента: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 320 с.

69. Идигова, Л.М. Система управления процессом формирования стратегии в организации / Л.М. Идигов, М.М. Галаев // Вестник научных конференций. – 2016. – № 7-1 (11). – С. 65-67.

70. Усачёва, И.Ю. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления / И.Ю. Усачёва, В.В. Дёмина // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 3. – С. 61-69.

71. Фетисова, А.В. Инструменты формирования стратегии организации / А.В. Фетисова // Аграрное образование и наука. – 2017. – № 3. – С. 39.

72. Эскерханова, Л.Т. Эффективность формирования стратегии организации / Л.Т. Эскерханова, А.И. Тазуркаев // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – № 118-1. – С. 270-273.



73. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. – СПб.: Специальная литература, 2003. – 959 с.
74. Уткин, Э.А. Стратегическое планирование: учеб. / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с.
75. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
76. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента: учеб. / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 2004. – 896 с.
77. Ядрышников, А.Р. Финансовая и экономическая устойчивость российских предприятий: статистика и подходы к определению / А.Р. Ядрышникова, Л.В. Голодкова // Science Time. – 2016. – № 12. – С. 805-816.
78. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.И. Качалов. – М.: Экономика, 2015. – 312 с.
79. Родионов, Д.Г. Построение эконометрической модели устойчивого развития промышленного предприятия / Д.Г. Родионов, Н.Д. Дмитриев, Л.Э. Дубаневич // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 7-1. – С. 61-71
80. Баранова, В.Е. Экономическая устойчивость предприятия / В.Е. Баранова, Е.Ф. Николаева // Academy. – 2018. – № 10 (37). – С. 18-24.
81. Газиева, Л.Р. Возможности повышения экономической устойчивости предприятий / Л.Р. Газиева, Е.Е. Кардава // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 3 (29). – С. 116-119.
82. Евсеева, М.В. Измерение показателей инвестиционной устойчивости отраслей промышленности / М.В. Евсеева // Управление экономическими системами. – 2016. – № 10 (92). – С. 14-23.
83. Щукина, Л.В. Теоретические аспекты устойчивого развития региональных социально-экономических систем / Л.В. Щукина // Псковский регионологический журнал. – 2015. – № 21. – С. 38-50.
84. Сенека. Письма к Луцилию [Электронный ресурс] // Краткая коллекция латинских текстов. – Режим доступа: <http://lingvo.asu.ru/latin/texsts/seneca08.html>. – Дата обращения: 09.06.2019. – Загл. с экрана.

85. 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.

86. Иванова, Т.Л. Концептуальные основы и приоритеты стратегического планирования и управления / Т.Л. Иванова // Россия и современный мир. – 2020. – № 1. – С. 104-110.

87. Шелегеда, Б.Г. Обоснование эффективных приоритетов стратегии структурного развития предприятий угольной промышленности / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Погоржельская // Менеджер. – 2018. – № 1 (83). – С. 87-94.

88. 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.

89. 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.

90. Ободец, Р.В. Теоретические основы применения базовых моделей в процессе стратегического планирования на предприятиях промышленного комплекса / Р.В. Ободец, В.С. Чангли, М.А. Лисицына // Менеджер. – 2019. – № 3 (89). – С. 80-87.

91. 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.

92. Саубанов, А.Г. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия в условиях кризиса / А.Г. Саубанов // Вестник Науки и Творчества. – 2017. – № 1 (13). – С. 123-130.

93. Козлов, Д.С. Роль и место стратегии в деятельности организации / Д.С. Козлов, А.В. Сапунов // Modern Science. – 2020. – № 4-3. – С. 94-98.

94. Шарапова, Н.В. Стратегический анализ, или с чего начать? / Н.В. Шарапова, И.А. Борисов, Е.Е. Лагутина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1 (81-1). – С. 634-637.

95. 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.

96. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 504 с.

97. Заверский, С.М. Стратегическое планирование развития экономики: мировой опыт и выводы для России / С.М. Зверский, Е.С. Киселева, В.Ю. Кононова, Д.А. Плеханов, Н.М. Чуркина. // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 2. – С. 22-40.

98. Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования (Часть 2): препринт WP8/2016/04 (ч. 2) / А.В. Клименко, В.А. Королев, Д.Ю. Двинских, Н.А. Рычкова, И.Ю. Сластихина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. – 40 с.

99. Рассадина, А.К. Опыт индикативного планирования во Франции в свете задачи структурной трансформации российской экономики / А. Рассадина // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2017. – № 9 (1). – С. 37-48.

100. Бауэр, В.П. Французский и китайский опыт для совершенствования российской системы стратегического планирования / В.П. Бауэр, В.В. Еремин // Власть. – 2020. – Т. 28. – № 4. – С. 205-213.

101. Табуева, Е.Ю. Система стратегического планирования в Китайской Народной Республике / Е.Ю. Табуева // Молодой ученый. – 2020. – № 42 (332). – С. 138-141.

102. Вертакова, Ю.В. Стратегический подход к снижению межрегиональной экономической дифференциации: опыт Китая / Ю.В. Вертакова, Я. Лю // Вестник университета. – 2021. – № 10. – С. 122-132.

103. 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 междунар. 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.

104. Лепский, В.Е. Стратегическое целеполагание в России: состояние и перспективы развития / В.Е. Лепский // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – Т. 215. – № 1. – С. 66-80.

105. Михаил Мишустин: Стратегические инициативы – мощный стимул для развития страны [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Российской газеты». – Режим доступа: <https://rg.ru/2022/01/25/mihail-mishustin-strategicheskie-iniciativy-moshchnyj-stimul-dlia-razvitiia-strany.html>. – Дата обращения: 28.01.2022. – Загл. с экрана.

106. Бутакова, Н.М. Реализация целей устойчивого развития в России / Н.М. Бутакова, А.В. Лоница, Ю.А. Сверкунова, С.В. Харитонов // Финансовая экономика. – 2019. – № 5. – С. 874-878.

107. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. [принят Гос. Думой 20 июня 2014 г.: одобр. Советом Федерации 25 июня 2014 г.: по состоянию на 31 июля 2020 г.] // Информационно-справочная система «Гарант». – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70684666/>. – Дата обращения: 31.07.2020. – Загл. с экрана.

108. Трубочанин, В.В. Формирование модели инновационного развития ДНР: опыт азиатских государств с особым политическим статусом / В.В. Трубочанин // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 1 (21). – С. 58-64.

109. О системе стратегического планирования Донецкой Народной Республики: законопроект [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1734:strat-plan-zakon300816&catid=8&Itemid=141](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=1734:strat-plan-zakon300816&catid=8&Itemid=141). – Дата обращения: 21.01.2021. – Загл. с экрана.

110. Абашидзе, А.Х. Достижение целей устойчивого развития (2016-2030): международно-правовое измерение / А.Х. Абашидзе, А.М. Солнцев // Вестник РУДН. – Серия: Юридические науки. – 2016. – № 1. – С. 65-78.

111. Бухвальд, Е.М. «Концепция-2020» и уроки кризисного развития / Е.М. Бухвальд // Федерализм. – 2020. – № 2. – С. 5-19.

112. Коршунова, Е.А. Современные проблемы кондитерской промышленности в России и пути их решения / Е.А. Коршунова // Стратегии бизнеса. – 2016. – № 3 (23). – С. 12-18.

113. Губерная, Г.К. Территориально-эффективное управление как опыт и перспективные возможности Донбасса / Г.К. Губерная // Менеджер. – 2017. – № 3 (81). – С. 3-10.

114. Костровец, Л.Б. Влияние факторов и типов экономического роста системы на ее экономическое развитие / Л.Б. Костровец, А.С. Довгань // Менеджер. – 2021. – № 2 (96). – С. 69-75.

115. Урсул, А.Д. Векторы достижения устойчивого будущего / А.Д. Урсул, Т.А. Урсул // Философские науки. – 2017. – №. 7. – С. 139-149.

116. Ишкова, Е.И. Особенности формирования стратегии устойчивого развития предприятия в условиях современного кризиса / Е.И. Ишкова, О.В. Демьянова // Финансы и кредит. – 2017. – Вып. 6. – С. 310-311.

117. Балюк, И.А. Стратегическое планирование как инструмент повышения эффективности экономики: зарубежный опыт и российская практика / И.А. Балюк, М.А. Балюк // Общество и экономика. – 2021. – Вып. 2. – С. 43-59.

118. Стратегия социально-экономического развития Республики Абхазия до 2025 г. – Сухум, 2015. – 274 с.

119. 25 шагов по развитию экономики Республики Абхазия до 2025 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства Экономики Республики Абхазия. – Режим доступа: [http://mineconom-ra.org/ru/news/490/?sphrase\\_id=4643](http://mineconom-ra.org/ru/news/490/?sphrase_id=4643). – Дата обращения: 12.03.2020. – Загл. с экрана.

120. Об утверждении Стратегии развития Приднестровской Молдавской Республики на 2019-2026 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Приднестровской Молдавской Республики от 12 декабря 2018 г. № 460: по состоянию на 12.02.2019 // Юридическая литература. – Режим доступа: <https://ulpmr.ru/ul/show/ZNBCL8gaJ6Jt19miyIKjxnMmF6JkwfYWoH58=>. – Дата обращения: 12.02.2019. – Загл. с экрана.

121. Ланин, А.С. Сущность и функции стратегии развития предприятия / А.С. Ланин // Вестник науки. – 2020. – № 12 (33). – С. 75-78.

122. Погребинская, В.А. Опыт стратегического планирования России // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 14. – С. 1629-1644.

123. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2021. – 360 с.

124. 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.

125. 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) / 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., 2020. – С. 200-205.

126. Коробкова, Н.А. PEST-анализ как инструмент оценки влияния внешней среды на реализацию потенциала территории / Н.А. Коробкова // Мир Науки. – 2014. – № 3. – С. 1-9.

127. Сохейли, М.С.М. Совершенствование аналитического инструмента PESTEL в системе стратегического управления промышленным предприятием / М.С.М. Сохейли // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. – 2021. – № 2. – С. 42-56.

128. Абдуллаев, Н.А. Маркетинговые исследования влияния внешней среды на деятельность предприятия. / Н.А. Абдуллаев, С.А. Нажмутдинова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 1 (27). – С. 8-11.

129. Экспорт товаров ДНР возрос более чем на 12% за девять месяцев [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9630:eksport-tovarov-dnr-vozros-bolee-chem-na-12-za-devyat-mesyatsev-dan-24-11-2021&catid=17&Itemid=172](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=9630:eksport-tovarov-dnr-vozros-bolee-chem-na-12-za-devyat-mesyatsev-dan-24-11-2021&catid=17&Itemid=172). – Дата обращения: 14.12.2021. – Загл. с экрана.

130. Об оказании гуманитарной поддержки населению отдельных районов Донецкой и Луганской областей Украины [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 15.11.2021 № 657: по состоянию на 10.12.2021 // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111150030>. – Дата обращения: 10.12.2021. – Загл. с экрана.

131. Бондаренко, И.С. Концептуальные особенности функционирования кондитерских предприятий ДНР в современных условиях хозяйствования / И.С. Бондаренко, С.С. Кузьменко // Торговля и рынок. – 2018. – № 2'(46). – С. 167-180.

132. Половян, А.В. Состояние и перспективы развития пищевой отрасли Донецкой Народной Республики / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 1. – С. 155-165.

133. Носкова, Н.С. Анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для фирмы ООО «Натиру» / Н.С. Носкова, В.М. Шарапова // Молодежь и наука. – 2017. – № 1. – С. 90.

134. Новичкова, Л.М. Инструменты стратегического анализа компании / Л.М. Новичкова // Молодой ученый. – 2015. – № 21.1 (101.1). – С. 56-60.

135. Макушева, О.Н. Использование методик оценки стратегического положения предприятия / О.Н. Макушева, О.О. Борушевская // Молодой ученый. – 2016. – № 29. – С. 442-448.

136. Сапунов, А.В. Оптимизация инструментов стратегического анализа / А.В. Сапунов // Экономика и бизнес: теория и практика – 2021. – № 6-2. – С. 182-184.

137. Ермакова, К.Л. Инструменты стратегического анализа деятельности организации / К.Л. Ермакова, К.В. Штоколова // Политика, экономика и инновации. – 2018. – № 4 (21). – С. 50-53.
138. Мамбетова, А.А. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования / А.А. Мамбетова, Э.С. Кыдыралиева // Экономика. Управление. Образование. – 2019. – № 2 (9). – С. 40-44.
139. Голубков, Е.П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 5-15.
140. Басова, М.М. Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе / М.М. Басова // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. – № 5. – С. 56-63.
141. 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.
142. Каткова, Н.В. Методические и практические аспекты определения интегрального показателя уровня экономической устойчивости промышленных предприятий / Н.В. Каткова, Е.А. Матушевская // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2015. – № 1. – С. 252-257.
143. Оганезова, Н.А. Формирование механизмов устойчивого развития лесной отрасли: на примере Республики Коми: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Оганезова Нина Александровна. – Санкт-Петербург, 2015. – 22 с.
144. Козлова, Е.П. Формирование механизма устойчивого развития промышленных предприятий на основе технологической трансформации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Козлова Елена Павловна. – Нижний Новгород, 2016. – 181 с.
145. Канунников, А.В. Стратегическое управление: условие устойчивого развития промышленных предприятий / А.В. Канунников // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – № 1 (19) – С. 121-125.
146. Перский, Ю.К. Методики и модели оценки промышленного предприятия как устойчивой системы / Ю.К. Перский, В.В. Лепихин, Е.В. Семенова // Вестник пермского университета. – Серия «Экономика». – 2015. – № 1 (24). – С. 103-110.



147. Красникова, А.В. Понятия и пути повышения экономической устойчивости предприятия / А.В. Красникова, С.С. Фролов // Экономинфо. – 2018. – Т. 15. – № 1. – С. 48-54.

148. 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.

149. Арошидзе, А.А. Совершенствование механизма управления экономической устойчивостью промышленного предприятия на основе критериальной оценки: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Арошидзе Алёна Амирановна. – Новосибирск: Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2018. – С. 35-37.

150. Щуров, Б.В. Алгоритмизация процессов управления производственными резервами строительной организации / Б.В. Щуров, М.Н. Дмитриев // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки: электронный журнал. – 2015. – № 7. – С. 177-180.

151. Строков, В.В. Организационно-экономическая устойчивость предприятия наукоемкого машиностроения: формирование интегрального показателя / В.В. Строков // Инженерный журнал: наука и инновации. – 2012. – № 11. – С. 199-211.

152. Нефедов, П.А. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Нефедов Павел Александрович. – Москва, 2010. – 21 с.

153. Барышникова, Л.П. Инновационно-маркетинговый подход к разработке стратегии развития моноотраслевого города / Л.П. Барышникова, А.К. Бороздин // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 15: Экономика Донбасса: векторы развития / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – С. 15-29.

154. Абдуллаева, С.Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С.Г. Абдуллаева // Молодой ученый. – 2018. – № 33 (219). – С. 34-38.

155. Ильичева, А.В. Формирование механизма оценки устойчивого развития территориально-промышленного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ильичева Анастасия Витальевна – Москва, 2014. – 24 с.

156. Макова, М.М. Методические основы оценки устойчивого развития предприятий нефтяного комплекса / М.М. Макова // Вестник ВЭГУ. – 2012. – № 4 (60). – С. 53-60.

157. Карпович, Ю.В. Методический инструментарий оценки устойчивого развития промышленного предприятия / Ю.В. Карпович // Научные итоги года: достижения, проекты, гипотезы. – 2015. – № 5. – С. 181-185.

158. Кузнецов, С.В. Факторы и инструменты оценки уровня устойчивого развития промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кузнецов Сергей Валерьевич. – Екатеринбург, 2020. – 27 с.

159. Хомяченкова, Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Хомяченкова Надежда Александровна. – Москва, 2013. – 21 с.

160. Шаталова, А.Н. Система оценки индикаторов модели устойчивого развития предприятий пищевой промышленности / А.Н. Шаталова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – № 4 (44). – 2020. – С. 557-560.

161. Бакунов, А.А. Оценка конкурентоспособности потенциала кондитерской компании «Лаконд» и пути его совершенствования / А.А. Бакунов, Н.Д. Жидко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 6. – С. 3-9.

162. Сергеева, И.Г. Оценка эффективности стратегии инновационного развития организации / И. Г. Сергеева, О. П. Орлова // Экономика и управление. – 2017. – № 7 (141). – С. 35-40.

163. Шестерикова, Н.В. Методика выбора и оценки стратегии устойчивого развития предприятия с учетом диапазона зон устойчивости / Н.В. Шестерикова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 1-1. – С. 277-281.

164. Худякова, Т.А. Анализ современных научных подходов к построению интегрального показателя устойчивости предприятия / Т.А. Худякова // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 12 (67). – С. 122-130.

165. 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.

166. Хомяченкова, Н.А. Современные аспекты мониторинга устойчивого развития промышленного предприятия: методика и практика [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Экономические исследования». – Режим доступа: <https://myeconomix.ru/articles/ekonomika-otrasley-i-predpriyatiy/sovremennye-aspekty-monitoringa-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennogo-predpriyatiya-metodika-i-prakt/>. – Дата обращения: 27.10.2021. – Загл. с экрана.

167. Портер, Е.М. Методика анализа отраслей и конкурентов / Е.М. Портер. – Москва Альпина Бизнес Букс, 2015. – 328 с.

168. Кондитерская компания «ЛАКОНД» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «ЛАКОНД». – Режим доступа: <http://www.lakond.ru>. – Дата обращения: 21.03.2022. – Загл. с экрана.

169. Антонова, Е.А. Оценка устойчивости развития предприятия торговли / Е.А. Антонова, Т.А. Переверзева // Вестник Национальной академии туризма. – 2014. – № 3. – С.75-78.

170. 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.

171. 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.

172. 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.

173. Бражникова, Л.Н. Антикризисное управление как детерминант экономического роста в условиях интеграционных преобразований ДНР /

Л.Н. Бражникова, И.А. Мызников И.А. // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 3 (27). – С. 88-95.

174. 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.

175. Ансофф, И.М. Стратегическое управление / И.М. Ансофф. – Нью-Йорк: Палгрейв Макмиллан, 1979. – 251 с.

176. Ильина, Е.А. Концептуальные положения формирования стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Е.А. Ильина // Организатор производства. – 2021. – № 2. – С. 31-38.

177. Сутягина, С.И. Разработка стратегии конкурентных преимуществ / С.И. Сутягина // Современные исследования. – 2017. – № 4 (04). – С. 33-34.

178. Эндрюс, К.Р. Воспроизведение роли правления в формулировании стратегии / К.Р. Эндрюс // Harvard Business Review. – 1981. – Vol. 59. – P. 18-23.

179. Есакова, Е.К. Принципы и критерии построения эффективной стратегии промышленного предприятия / Е.К. Есакова // Инновационная наука. – 2020. – № 6. – С. 89-93.

180. Назаров, А.Г. Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий / А.Г. Назаров // Вестник РГТУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2019. – № 2. – С. 102-116.

181. Курган, Е.Г. Формирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Е.Г. Курган, Р.Н. Лепа // Вести Автомобильно-дорожного института. – Донецк. – 2022. – № 3. – С. 58-68.

182. Алексеева, Н.И. Формирование стратегических альтернатив: процессный подход / Н.И. Алексеева, Е.Э. Бучина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 164-167.

183. Ядыкин, В.К. Стратегия устойчивого развития предприятий электроэнергетического комплекса: принципы разработки и механизмы реализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ядыкин Владимир Константинович. – Санкт-Петербург, 2017. – 26 с.

184. Макарова, М.В. Обеспечение экономической безопасности компаний на основе оценки их устойчивости в условиях цифровизации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Макарова Мария Владимировна. – Нижний Новгород, 2021. – 147 с.

185. Данилова, М.В. Разработка интегральной методики оценки устойчивости филиала электросетевой компании / М.В. Данилова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2019. – № 4 (26). – С. 34-38.

186. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. – 3-е изд. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. – 320 с.

187. 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.

188. BSC Designer. Программа для разработки и выполнения стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.webbsc.com/>. – Дата обращения: 03.04.2022. – Загл. с экрана.

189. Разработка сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] // Business Studio проектирование организации. – Режим доступа: [https://www.businessstudio.ru/products/business\\_studio/tasks/#bsc](https://www.businessstudio.ru/products/business_studio/tasks/#bsc). – Дата обращения: 03.04.2022. – Загл. с экрана.

190. Козюбро, Т.И. Основные достоинства и недостатки системы сбалансированных показателей / Т.И. Козюбро, Д.Ю. Орлова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 4-1. – С. 227-229.

191. Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: <https://symposium-semi.ru/>. – Дата обращения: 17.05.2022. – Загл. с экрана.

192. Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 278 с.

193. Акжанов, Ж.К. Формирование и виды стратегий развития предприятия в условиях глобализации / Ж.К. Акжанов // Евразийский Союз Ученых. – 2020. – № 1-4 (70). – С. 8-13.
194. Неудачин, В.В. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. – Москва: Дело, 2016. – 164 с.
195. Пасмурцева, Н.Н. Экономическая эффективность реализации стратегии развития предприятия: подходы к определению и показатели результативности / Н.Н. Пасмурцева // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – № 4 (25). – С. 226-229.
196. Юсупова, Э.Р. Оценка эффективности стратегии инновационного развития предприятия / Э.Р. Юсупова // Креативная экономика. – 2015. – № 2 (98). – С. 217-224.
197. Кольке, Г.И. Оценка эффективности реализуемой стратегии предприятия / Г.И. Кольке // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий – 2017. – № 4 (24). – С. 35-40.
198. Есакова, Е.К. Модель оценки эффективности стратегии промышленного предприятия / Е.К. Есакова // Инновационная наука. – 2020. – № 6. – С. 93-96.
199. Чмель, С.Ю. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Чмель Светлана Юрьевна. – Москва, 2011. – 225 с.
200. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: Проспект, 2016. – 336 с.
201. Freeman, R.E. Stakeholder Theory: The State of the Art / R.E. Freeman, J. Harrison, A. Hicks, B. Parmar and S. de Colle. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 343 p.
202. Harrison, J.S. Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases / J.S. Harrison, C. St. John. – 2nd ed. – Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. – 350 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

## Справки о внедрении результатов исследования

## СПРАВКА

о внедрении результатов исследований в рамках диссертационной работы Городничей Екатерины Владимировны на тему «Стратегия устойчивого развития промышленных предприятий», представленной на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)

В диссертационной работе Е.В.Городничей получены научно-теоретические и практические результаты, которые целесообразно применить для повышения уровня стабильности и эффективности работы ООО «ЛАКОНД». Предложен комплексный подход к формированию стратегии устойчивого развития предприятия, который включает мероприятия, подлежащие выполнению в рамках программы развития ООО «ЛАКОНД», и позволяет решать следующие задачи:

- выявлять стабильно проявляющиеся динамические диспропорции и «узкие места» в работе предприятия с помощью разработанной методики оценки экономической устойчивости, а также таких её отдельных видов, как: производственно-технологическая, социальная, экологическая, организационно-управленческая, инвестиционная, рисковая;

- осуществлять регулярный мониторинг и контроль степени сбалансированности ключевых показателей деятельности предприятия, на основе чего определять уровень достижения поставленных долгосрочных и текущих целей, обосновывать основные направления и практические рекомендации по выработке своевременных управленческих решений и корректирующих воздействий, направленных на обеспечение устойчивого развития предприятия;

- использовать метод сбалансированной системы показателей (ССП), построенной с помощью пакета программного обеспечения BSC Designer, для управления реализацией программы по достижению установленного уровня стабильности и устойчивого развития предприятия.

Предложения, выводы и научные разработки Городничей Е.В. приняты к рассмотрению на ООО «ЛАКОНД» и их апробации в рамках отдельных служб и подразделений предприятия.

17.05.2022 г.

Директор



Раковский А.В.





ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»  
 83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163а,  
 Тел., факс: (062) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

27.05.2022г. № 01-06/627  
 На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.001.01  
 на базе ГОСУДАРСТВЕННОГО  
 ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
 ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ  
 УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
 СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ  
 НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

### СПРАВКА

о внедрении в деятельность результатов диссертационной работы  
 Городничей Екатерины Владимировны, выполненной в рамках темы  
 «Стратегия устойчивого развития промышленных предприятий»,  
 на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
 по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
 (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление  
 предприятиями, отраслями, комплексами)

Основные теоретические разработки и выводы диссертационной работы  
 Городничей Е.В. дополнили рабочие программы дисциплин, конспекты лекций,  
 учебно-методические материалы, учебные пособия, учебники и используются в  
 учебном процессе ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» при изучении следующих  
 дисциплин:

дисциплина «Экономическая стратегия предприятия» для обучающихся  
 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки

38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятия») – дополнена в рамках темы «Стратегия предприятия: сущность, эволюция, концепции» усовершенствованными понятиями «стратегия», «стратегия как процесс» и «стратегия как результат»; составляющими экономической стратегии предприятия в стратегическом наборе, реализуемых во внутренней среде предприятия, а также такими важными критериями эффективности стратегии, как показатели гибкости, адаптации, согласованности всех структурных компонент, степени риска и др.;

дисциплина «Экономика конкурентоспособности фирмы» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 Экономика (магистерская программа «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)») – дополнена темой «Анализ конкурентоспособности и стратегии фирмы на основе сбалансированной системы показателей (ССП)», в которую вошли вопросы: сущность и содержание СП; построение стратегической карты в СП; сбалансированная система показателей как инструмент формирования и управления стратегией предприятия;

дисциплина «Стратегическое планирование экономики фирмы» для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 Экономика (магистерская программа «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)») – дополнена по теме «Сущность и особенности стратегического планирования экономики фирмы» – освещением таких вопросов, как: место и роль стратегического планирования в концепции стратегического управления предприятием, сравнение содержания стратегического и долгосрочного планирования, единство и отличия стратегического и оперативного планирования, сущность понятия «рациональный инкрементализм».

Проректор  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»  
канд. гос. упр., доцент



Л.Н. Костина

## Приложение Б

## Сущность устойчивого развития предприятия как микроэкономической системы

Таблица Б.1 – Авторские дефиниции понятия «устойчивое развитие предприятия» [составлено автором на основе [22; 25-30; 46; 50, 51]]

Автор	Сущность понятия
1	2
Х. Баширов, Л. Шахшаева [22]	Устойчивое развитие предприятия – внутренние изменения как улучшение приспособленности предприятия к изменению внешних условий и факторов, рост количественных показателей деятельности предприятия и качественные изменения в его структуре (организационной, технико-технологической и т. д.).
С. Самаль, Л. Самаль [29]	Устойчивое развитие предприятия – это состояние, при котором использование ресурсов обеспечивает стабильное развитие субъекта хозяйствования на основе превышения доходов над расходами, роста прибыли с учетом допустимого уровня внешних и внутренних рисков в настоящем и обозримом будущем времени.
О. Прокопенко [27]	Устойчивое развитие предприятия – это способность обеспечения устойчивой финансовой, производственной, технологической, социальной и экологической активности с целью удовлетворения общественных и социальных потребностей при воздействии внешних и внутренних факторов.
Д. Мельникова [26]	Устойчивое развитие предприятия – это процесс хозяйственной деятельности, который направлен на экологизацию производства, наращение потенциала предприятия и реализацию социально-экономических целей в условиях противостояния негативным внутренним и внешним факторам.
С. Гусев [25]	Устойчивое развитие предприятия – это движение предприятия по стреле времени с характерными устойчивыми и неустойчивыми фазами, определяющими возможность его перехода в новое состояние.
А. Шилова [30]	Устойчивое развитие предприятия – процесс непрерывных позитивных сбалансированных изменений экономического, социального и экологического характера, направленных на повышение качества жизни работников, уровня благосостояния собственников (акционеров) и на обеспечение будущего долгосрочного существования предприятия.
Т. Салина, В. Модянова [28]	Устойчивое развитие предприятия – это состояние постоянного, в пределах его жизненного цикла, улучшения основных показателей экономической деятельности при одновременном выявлении и предотвращении негативных последствий воздействия внешних и внутренних факторов среды на ранних этапах их проявления за счет созданного и поддерживаемого в необходимых пределах ресурсного потенциала.
А. Зотова, А. Фадеев [50]	Устойчивое развитие предприятия – это результат постоянной работы над оптимизацией всех аспектов хозяйствования с учетом факторов внешней среды.
И. Кортоев [51]	Устойчивое развитие предприятия – процесс непрерывного оперативного и стратегического управления со своевременным реагированием на тренды, удержания и роста, наиболее значимых для организации показателей, отражающих все виды ее деятельности.

## Продолжение таблицы Б.1

1	2
М. Калиниченко [46]	Устойчивое развитие предприятия – это способность предприятия как субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, управляя процессом динамических изменений за счёт поддержания гармонии своих интересов и целей с интересами и целями групп заинтересованных сторон, применяя отрицательные и положительные механизмы обратной связи при проявлении различных экзогенных и эндогенных воздействий, при этом все подцели (управленческие, экономические, экологические, социальные, рисковые) согласованы между собой, укрепляют потенциал для удовлетворения текущих и перспективных потребностей общества в целом, самого предприятия, а также внутренних и внешних групп заинтересованных сторон.

Таблица Б.2 – Генезис категории «экономическая устойчивость» промышленного предприятия [составлена автором на основе [19; 32-34; 74, 76; 149]]

Мировоззренческий подход	Представители подхода	Основные характеристики, содержащиеся в определениях
1	2	3
Акцент на финансовой составляющей как доминанте экономической устойчивости		
Экономическая устойчивость предприятия отождествляется с его финансовой устойчивостью	В.Д. Камаев, Д.Г. Ковалёв, М.С. Абрютин, А.В. Грачёв, Ф.Б. Риполь-Сарагоси, Г.В. Савицкая, Э.М. Коротков, Б.А. Райзберг, Н.А. Кульбака, А.Д. Шеремет, М.В. Мельник, Л.А. Милютин, Т.Г. Сухорукова	<ul style="list-style-type: none"> <li>• надёжно гарантированная платёжеспособность и кредитоспособность;</li> <li>• преимущественное функционирование за счёт собственных средств;</li> <li>• выполнение всех обязательств перед государством, другими организациями, персоналом и т.д.;</li> <li>• способность постоянно развиваться, поддерживая равновесие активов и пассивов;</li> <li>• достаточный объём капитала для обеспечения процессов производства и реализации продукции предприятия</li> </ul>
Акцент на характеристиках стабильности, надёжности, равновесия экономической системы		
Экономическая устойчивость предприятия отражает стабильность, надёжность и сбалансированность хозяйственной деятельности, равновесно-динамичное состояние предприятия как социально-экономической системы	А.В. Каспиров, В.И. Рошин, В.С. Митюшин, Н.С. Попова, Ю.М. Сулейманова, Н.Г. Улыбина, И.В. Иванцова, А.В. Евдокимова, Е.Н. Кучерова	<ul style="list-style-type: none"> <li>• равновесное сбалансированное состояние ресурсного потенциала;</li> <li>• способность поддерживать значения показателей в заданных пределах;</li> <li>• условия для стабильной рентабельности и нормального воспроизводства;</li> <li>• способность постоянно развиваясь сохранять динамическое равновесие</li> </ul>

## Продолжение таблицы Б.2

1	2	3
<b>Акцент на способности возвращаться в исходное состояние</b>		
<p>Экономическая устойчивость предприятия представляет собой разновидность устойчивости как таковой и предполагает возможность сохранять текущее состояние, адаптируясь к изменениям внутренней и внешней среды</p>	<p>Б.К. Злобин, В. Иоффе, А.Б. Олейник, Э.А. Уткин, С.В. Чупров, Е.В. Шеврина, И.А. Литвиненко, Г.С. Мерзликина</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность предприятия восстанавливать исходное устойчивое состояние после внешних и внутренних возмущений;</li> <li>• способность не подвергаться колебаниям (изменениям) под воздействием внешних факторов и нивелировать флуктуации</li> </ul>
<b>Акцент на нормативных показателях и эффективности деятельности предприятия</b>		
<p>Экономическая устойчивость предприятия обеспечивает поддержание определённого уровня значений нормативных показателей, эффективное использование ресурсов и рентабельное функционирование</p>	<p>А.О. Камаев, О.В. Зеткина А.А. Арошидзе, И.Н. Омельченко Е.П. Кочетков, Р.Ю. Никулин</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность поддерживать социально-экономические параметры предприятия на уровне нормативов;</li> <li>• способность обеспечивать структурную целостность и возможность продолжения основной деятельности за счёт рационального использования ресурсов;</li> <li>• рентабельное развитие на основе эффективного управления производством при соблюдении установленных на предприятии норм и нормативов</li> </ul>



## Приложение В

Анкеты и обоснование эффективности реализации стратегии устойчивого  
развития ООО «ЛАКОНД»

Таблица В.1 – Анкета для выявления основных факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики [составлено автором на основе [125; 126]]

Уважаемый респондент!

С целью оценки факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР предлагаем Вам оценить соответствие Ваших представлений о состоянии предприятий пищевой промышленности ДНР по предложенным критериям оценки, где:

1 – совершенно не влияет; 2 – слабо влияет; 3 – влияние средней степени; 4 – влияние в достаточной степени; 5 – сильно влияет.

Ваше мнение очень ценно!

<b>Оценка политических факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР</b>						
Описание фактора	Оценка от 1 до 5	Ответы экспертов				
		1	2	3	4	5
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
P1. Неопределенность территориального и государственного статуса.		4	2	5	3	3
P2. Неоднозначность будущей политической ситуации.		4	2	5	1	3
P3. Нерешенность вопросов международного признания.		1	1	2	1	3
P4. Упор на государственную поддержку отечественных производителей.		2	4	2	3	3
P5. Вероятность развития (продолжения) военных действий		2	1	1	2	1
<b>Оценка экономических факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР</b>						
E1. Растущий уровень конкуренции на внутреннем рынке.		2	3	4	5	3
E2. Перспективы экономического роста.		2	3	3	2	4
E3. Определенный рост доходов населения в 2021 г. по отношению к 2020 г.		2	3	1	3	3
E4. Увеличение рынков сбыта продукции		4	5	4	4	5
E5. Рост масштаба производства и объемов торговли		4	5	4	4	5
<b>Оценка социально-культурных факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР</b>						
S1. Трансформация базовых ценностей (стремление к образованию и повышению культурного уровня развития), стиля и уровня жизни (высокая оценка наличия работы в сочетании с целесообразным отдыхом).		3	4	5	5	4
S2. Позитивное восприятие потребителями продукции отрасли.		3	3	2	3	3
S3. Приверженность потребителей брендам отечественной продукции.		5	5	5	5	4
S4. Увеличение численности экономически активного населения		2	2	4	3	3
S5. Требования к качеству продукции		4	3	4	3	3

## Продолжение таблицы В.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<b>Оценка технологических факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР</b>						
T1. Значительная степень износа основного капитала предприятий.		4	5	5	4	5
T2. Осознанная государственная политика в отношении необходимости улучшения технологий способами «step by step».		4	5	4	3	3
T3. Расширение номенклатуры и ассортимента продукции.		3	4	4	3	4
T4. Чувствительность к продуктовым инновациям конкурентов.		4	4	3	5	3
T5. Внедрение на предприятиях системы качества и безопасности продукции на основе технических регламентов и стандартов.		4	4	3	4	4
<b>Оценка экологических факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР</b>						
E1. Экологичность производства.		3	2	2	4	3
E2. Экологичность сырья и материалов.		2	3	4	3	3
E3. Уровень доверия потребителей к качеству продукции.		3	3	4	4	3
E4. Оценка законодательной деятельности государственных органов.		2	1	3	2	2
E5. Меры по государственной поддержке хозяйственной и иной деятельности, осуществляемой в целях охраны окружающей среды.		1	2	2	3	2
<b>Оценка правовых факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР</b>						
L1. Присутствует регулирование уровня конкуренции.		5	4	5	4	5
L2. В налогообложении используется налог на прибыль в размере 20% и налог с оборота в размере 1,5 %.		4	4	3	5	4
L3. Обязательность действия правовых норм.		5	5	4	5	5
L4. Уровень правового развития.		2	2	3	4	5
L5. Уровень правовой грамотности населения.		3	2	2	3	1
L6. Уровень правовой защищенности потребителя.		5	3	4	5	3

Таблица В.2 – Анкета для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики [составлено автором на основе [138; 139]]

Уважаемый респондент!

С целью оценки факторов, влияющих на состояние предприятий пищевой промышленности ДНР предлагаем Вам оценить соответствие Ваших представлений о состоянии предприятий пищевой промышленности ДНР по предложенным критериям оценки, где:

1 – совершенно не влияет; 2 – слабо влияет; 3 – влияние средней степени; 4 – влияние в достаточной степени; 5 – сильно влияет.

Ваше мнение очень ценно!

<b>Сильные стороны (потенциально позитивные внутренние факторы) S</b>											
Описание фактора	Оценка от 1 до 5	Эксперт									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
<i>S1</i> Наличие собственного бренда		3	4	2	1	3	3	1	1	2	2
<i>S2</i> Высокое качество продукции		1	3	2	2	3	1	4	2	3	2

## Продолжение таблицы В.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
<i>S3</i> Многолетний опыт работы		1	2	1	3	2	2	3	2	1	3
<i>S4</i> Широкий ассортимент продукции		2	1	1	3	1	2	2	3	3	1
<b>Слабые стороны (потенциально негативные внутренние факторы) <i>W</i></b>											
<i>W1</i> Изношенность основных производственных фондов		1	1	3	1	1	1	2	1	4	1
<i>W2</i> Отсутствие инвестирования		2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
<i>W3</i> Недостаток рабочего персонала		2	3	3	4	4	3	4	3	3	4
<i>W4</i> Внеплановый выход из строя оборудования		3	3	2	3	3	2	3	4	2	3
<b>Возможности (потенциально позитивные внешние факторы) <i>O</i></b>											
<i>O1.</i> Развивающийся, растущий рынок		2	3	1	1	2	4	2	2	4	1
<i>O2.</i> Продукт потребляется всеми слоями населения		1	2	1	2	3	1	1	3	2	1
<i>O3.</i> Появление новых технологий открывает перспективы развития предприятий		1	1	2	2	1	3	2	4	1	3
<i>O4.</i> Расширение рынка реализации продукции		3	2	3	3	4	2	3	1	3	2
<b>Угрозы (потенциально негативные внешние факторы) <i>T</i></b>											
<i>T1.</i> Высокий уровень конкуренции между отечественными и зарубежными предприятиями		1	4	2	3	4	1	3	3	2	3
<i>T2.</i> Низкая потребительская платежеспособность		2	1	2	1	2	1	3	1	2	1
<i>T3.</i> Агрессивная политика крупных конкурентов и усиление их позиций на рынке		4	3	3	4	3	2	1	1	3	2
<i>T4.</i> Нарушение поставщиками своих обязательств (графиков поставки сырья, снижение его качества, повышение стоимости)		3	2	1	2	1	2	2	2	1	2



## Приложение Г

Подходы к оценке интегрального показателя устойчивого развития  
промышленного предприятия

Таблица Г.1 – Подходы к определению интегрального показателя устойчивости промышленного предприятия [составлено автором на основе [142; 145; 146; 150-152; 155; 156; 159; 166]]

Авторы	Подход к определению интегрального показателя устойчивости промышленного предприятия
1	2
<b>Аддитивные подходы к интегральной оценке устойчивости промышленных предприятий</b>	
Н.В. Каткова, Е.А. Матушевская [142]	<p>Интегральный показатель уровня экономической устойчивости будет иметь вид:</p> $C_{ЭУ} = \sqrt{C_{ФУ}^2 + C_{КУ}^2 + C_{ПТУ}^2}$ <p>где <math>C_{ФУ}^2</math> – уровень финансовой устойчивости;  <math>C_{КУ}^2</math> – уровень кадровой устойчивости;  <math>C_{ПТУ}^2</math> – уровень производственно-технической устойчивости.</p>
А.В. Канунников [145]	<p>Интегральный показатель устойчивости предприятия определяется по формуле:</p> $У = \alpha \cdot K_n + \alpha \cdot K_{инв} + \alpha \cdot K_{рын} + \alpha \cdot K_{орг} + \alpha \cdot K_{ф} + \alpha \cdot K_{к},$ <p>где <math>K_n</math> – частный коэффициент производственной устойчивости;  <math>K_{инв}</math> – частный коэффициент инвестиционной устойчивости;  <math>K_{ком}</math> – частный коэффициент коммерческой устойчивости;  <math>K_{орг}</math> – частный коэффициент организационно-экономической устойчивости; <math>K_{ф}</math> – частный коэффициент финансовой устойчивости;  <math>K_{к}</math> – частный коэффициент кадровой устойчивости; <math>\alpha, \alpha, \dots, \alpha</math> – коэффициенты относительной важности элементов устойчивости, при этом <math>\sum \alpha = 1</math>.</p>
Ю.К. Перский, В.В. Лепихин, Е.В. Семенова [146]	<p>Интегральный показатель устойчивости социальной сферы, экономической и экологической сред:</p> $I = (X, Y, Z),$ <p>где <math>X</math> – агрегированный показатель экономической среды, причем <math>X \in [0,3]</math>;  <math>Y</math> – агрегированный показатель экологической среды, причем <math>Y \in [0,3]</math>;  <math>Z</math> – агрегированный показатель социальной сферы, причем <math>Z \in [0,3]</math>.  Агрегированный показатель каждой из сред определяется с учетом весов каждого фактора, полученных экспертным путем.</p>
Б.В. Щуров, М.Н. Дмитриев. [150]	<p>Интегральный показатель потенциала предприятия с учетом экономической устойчивости:</p> $ПЭП(t) = \sqrt{\{\Delta Pi\}, \{ППi\}, \{\Delta V\}, \{\Delta y, j\}, R}$
В.В. Строков [151]	<p>Интегральный показатель организационно-экономической устойчивости функционирования предприятия определяется следующим образом:</p> $I = k_1 \cdot I_1 + k_2 \cdot I_2 + k_3 \cdot I_3,$ <p>где <math>k_1, k_2, k_3</math> – коэффициенты, учитывающие значимость взаимоотношений предприятия соответственно с внутрисистемной производственно-сбытовой и рыночной подсистемами, а также взаимовлияние рыночной подсистемы и деятельности предприятия</p>

## Продолжение таблицы Г.1

1	2
А.В. Ильичева [155]	<p>Определение интегрального показателя устойчивого развития предприятий, при этом локальный индикатор социальной и экологической характеристики устойчивого развития предприятий осуществляется по формуле среднегеометрической средней:</p> $I = I_{\text{эк}} \cdot q_i + I_{\text{соц}} \cdot q_i + I_{\text{экол}} \cdot q_i + I_{\text{вн}} \cdot q_i,$ <p>где <math>I_{\text{эк}}</math>, <math>I_{\text{соц}}</math>, <math>I_{\text{экол}}</math>, <math>I_{\text{вн}}</math> – устойчивость экономическая, социальная, экологическая, внешняя (соответственно);  <math>q_i</math> – весовой коэффициент, обладающий свойствами: <math>0 &lt; q_i &lt; 1</math>, <math>i = [1, \dots, 4]</math></p>
<b>Мультипликативные подходы к интегральной оценке устойчивости промышленных предприятий</b>	
П.А. Нефедов [152]	<p>Критерий устойчивого развития предприятия – комплексный интегральный показатель:</p> $R_{\text{общ.}} = \prod_{i=1}^n \text{ИП}_i$ <p>где <math>\text{ИП}_i</math> – интегральный показатель <math>i</math>-го блока индикаторов (финансовый результат деятельности предприятия, факторы производства, платежеспособность и финансовая устойчивость, деловая активность)</p>
М.М. Макова [156]	<p>Интегральный показатель устойчивого развития предприятия определяется по формуле:</p> $Y_p = \sqrt[3]{Y_{\text{инт.экон.}} \cdot Y_{\text{инт.соц.}} \cdot Y_{\text{инт.экол.}}}$ <p>где <math>Y_{\text{инт.экон.}}</math> – интегральный показатель экономической устойчивости;  <math>Y_{\text{инт.соц.}}</math> – интегральный показатель социальной устойчивости;  <math>Y_{\text{инт.экол.}}</math> – интегральный показатель экологической устойчивости</p>
Н.А. Хомяченкова [159]	<p>Авторский показатель устойчивости развития промышленных предприятий:</p> $Y_{\text{оур}} = \sqrt[4]{Y_{\text{эр}} \cdot Y_{\text{ср}} \cdot Y_{\text{эб}} \cdot Y_p}$ <p>где <math>Y_{\text{эр}}</math>, <math>Y_{\text{ср}}</math>, <math>Y_{\text{эб}}</math> и <math>Y_p</math> – интегральные показатели экономической, социальной, экологической и рискованной устойчивости соответственно</p>

Таблица Г.2 – Система показателей оценки уровня устойчивого развития с использованием показателей оценивания отдельных видов устойчивости промышленного предприятия [составлено автором на основе [144; 159; 166]]

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	
$Y_{\text{ЭР}} = \sum_{n=1}^5 a_n \cdot Y_n, \quad (\text{Г.1})$	
<p>где <math>Y_{\text{ЭР}}</math> – показатель интегральной экономической устойчивости;  <math>a_n</math> – вес <math>n</math>-го обобщенного показателя устойчивости в интегральном показателе, определенный методом экспертных оценок;  <math>Y_n</math> – <math>n</math>-й обобщенный показатель соответственно финансовой, рыночной, производственно-технологической, организационно-управленческой и инвестиционно-инновационной устойчивости;  <math>n</math> – число обобщенных показателей, определяющих вид устойчивости.</p>	

## Продолжение таблицы Г.2

1	2
<p>Обобщенный показатель финансовой устойчивости</p> $\Phi_y = \sqrt[5]{K_{ТЛ} \cdot K_{ФЗ} \cdot K_{АВ} \cdot K_{ФР} \cdot K_M}, \quad (Г.2)$	<p><math>K_{ТЛ}</math> – коэффициент текущей ликвидности;  <math>K_{ФЗ}</math> – коэффициент финансовой зависимости;  <math>K_{АВ}</math> – коэффициент автономии;  <math>K_{ФР}</math> – коэффициент финансового рычага;  <math>K_M</math> – коэффициент маневренности.</p>
<p>Обобщенный показатель рыночной устойчивости</p> $P_y = \sqrt[4]{K_{ОП} \cdot D_p \cdot K_{МЗ} \cdot P_{П}}, \quad (Г.3)$	<p><math>K_{ОП}</math> – коэффициент изменения объема продаж;  <math>D_p</math> – доля рынка;  <math>K_{МЗ}</math> – коэффициент маркетинговых затрат;  <math>P_{П}</math> – рентабельность продаж.</p>
<p>Обобщенный показатель производственно-технологической устойчивости</p> $П - T_y = \sqrt[5]{P_{ПР} \cdot \Phi_{ОТД} \cdot K_{ГОД} \cdot K_{ОБН} \cdot K_{ПР}} \quad (Г.4)$	<p><math>P_{ПР}</math> – рентабельность производства;  <math>\Phi_{ОТД}</math> – фондоотдача;  <math>K_{ГОД}</math> – коэффициент годности основных фондов;  <math>K_{ОБН}</math> – коэффициент обновления основных фондов;  <math>K_{ПР}</math> – коэффициент прироста основных фондов.</p>
<p>Обобщенный показатель организационно-управленческой устойчивости</p> $O - Y_y = \sqrt[4]{K_{ЭУ} \cdot K_{ЭОС} \cdot K_{ЗУ} \cdot K_{ЧУР}}, \quad (Г.5)$	<p><math>K_{ЭУ}</math> – коэффициент эффективности управления;  <math>K_{ЭОС}</math> – коэффициент экономичности оргструктуры предприятия;  <math>K_{ЗУ}</math> – коэффициент затрат на управление;  <math>K_{ЧУР}</math> – коэффициент численности управленческих работников.</p>
<p>Обобщенный показатель инвестиционной устойчивости</p> $И_y = \sqrt[4]{K_{ИА} \cdot K_{ИО} \cdot K_{НИОКР} \cdot K_{Ф}}, \quad (Г.6)$	<p><math>K_{ИА}</math> – коэффициент инвестиционной активности;  <math>K_{ИО}</math> – коэффициент инвестиций в основной капитал;  <math>K_{НИОКР}</math> – коэффициента инвестиций в НИОКР;  <math>K_{Ф}</math> – коэффициента финансовых инвестиций.</p>
<p align="center"><b>ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ</b></p> $U_{СР} = \sqrt[4]{K_{СК} \cdot K_{СЗП} \cdot K_3 \cdot V_{ПВК}}, \quad (Г.7)$ <p>где <math>K_{СК}</math> – коэффициент стабильности кадров;  <math>K_{СЗП}</math> – отношение средней зарплаты на предприятии к средней зарплате по промышленности;  <math>K_3</math> – коэффициент задолженности по зарплате;  <math>V_{ПВК}</math> – показатель обеспечения нормальных условий труда.</p>	
<p align="center"><b>ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ</b></p> $U_{ЭБ} = \sqrt[3]{K_{РТ} \cdot K_{ОС} \cdot K_{ПР}}, \quad (Г.8)$ <p>где <math>K_{РТ}</math> – коэффициент ресурсосберегающих технологий;  <math>K_{ОС}</math> – коэффициент загрязнения окружающей среды;  <math>K_{ПР}</math> – коэффициент природоохранных мероприятий.</p>	
<p align="center"><b>ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ РИСКОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ</b></p> $U_P = \sqrt{P_{ВУ} \cdot P_{ВУ}}, \quad (Г.9)$ <p>где <math>P_{ВУ}</math> – показатель риска внутренней устойчивости предприятия;  <math>P_{ВУ}</math> – показатель риска внешней устойчивости предприятия.</p>	

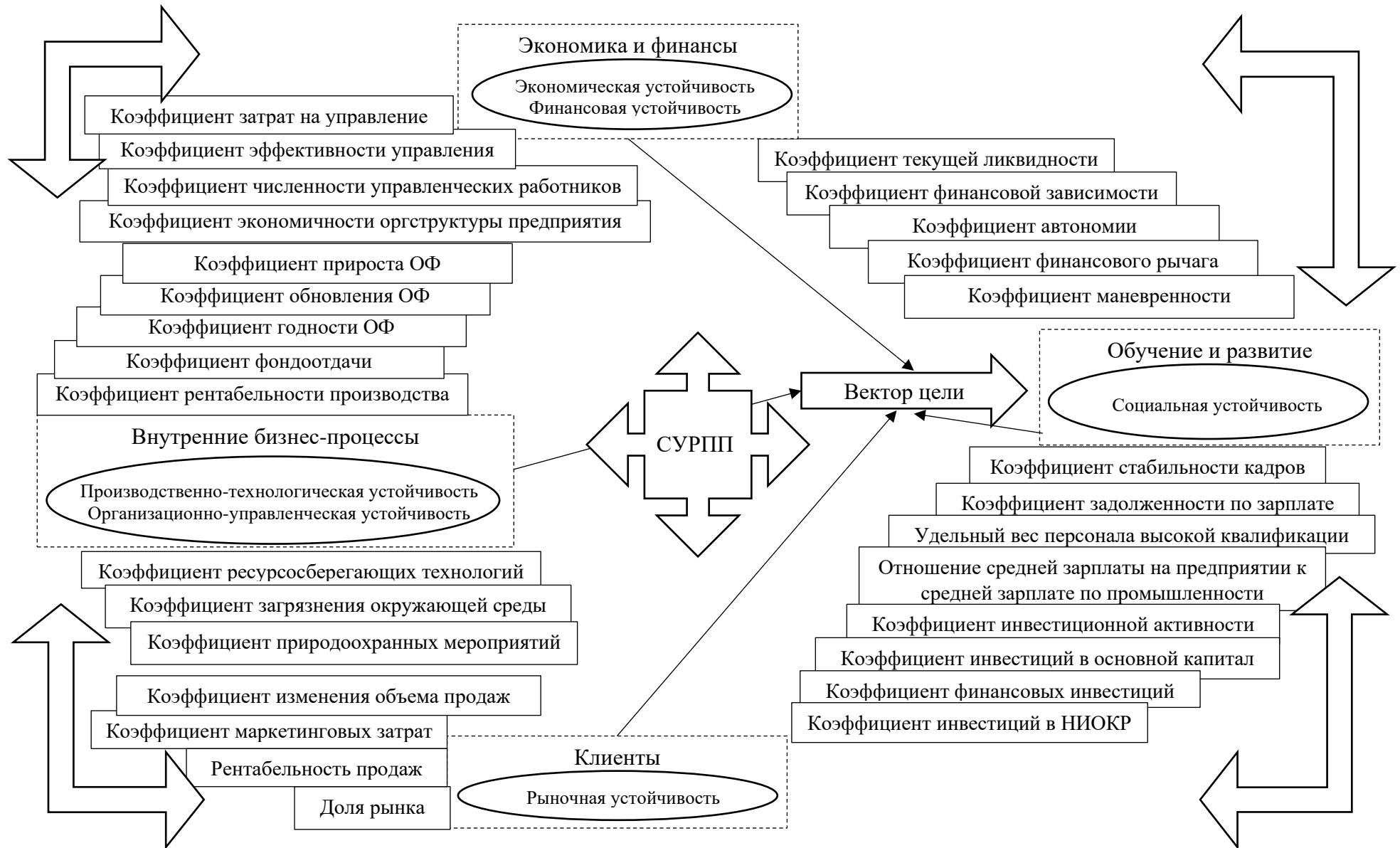


Рисунок Г.1 – Блок-схема синтеза сбалансированной системы показателей и элементов стратегии устойчивого развития промышленных предприятий

Приложение Д  
Отчет о финансовых результатах ООО «ЛАКОНД»

Идентификационный  
код

50006910

Предприятие Общество с ограниченной ответственностью "ЛАКОНД"  
(наименование)

**Отчет о финансовых результатах (Отчет о совокупном доходе)**  
за \_\_\_\_\_ 2021 г.

Форма № 2 Код по ГКУД 1801003

**I. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Статья	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	2000	790808	650786
Чистые заработанные страховые премии	2010		
премии подписанные, валовая сумма	2011		
премии, переданные в перестрахование	2012		
изменение резерва незаработанных премий, валовая сумма	2013		
изменение части перестраховщиков в резерве незаработанных премий	2014		
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	2050	(556818)	(453570)
Чистые понесенные убытки по страховым выплатам	2070		
<b>Валовые:</b>			
прибыль	2090	233990	197216
убыток	2095	(        )	(        )
Доход (затраты) от изменения в резервах долгосрочных обязательств	2105		
Доход (затраты) от изменения прочих страховых резервов	2110		
изменение прочих страховых резервов, валовая сумма	2111		
изменение части перестраховщиков в прочих страховых резервах	2112		
Прочие операционные доходы	2120	33397	8399
Административные расходы	2130	( 43455 )	( 37108 )
Расходы на сбыт	2150	( 103228 )	( 82541 )
Прочие операционные расходы	2180	( 97914 )	( 69190 )
<b>Финансовый результат от операционной деятельности:</b>			
прибыль	2190	22790	16776
убыток	2195	(        )	(        )
Доход от участия в капитале	2200		
Прочие финансовые доходы	2220		
Прочие доходы	2240		
в том числе: доход от благотворительной помощи	2241		
Финансовые расходы	2250	(        )	(        )
Потери от участия в капитале	2255	(        )	(        )
Прочие расходы	2270	(        )	(        )
Прибыль (убыток) от влияния инфляции на монетарные статьи	2275		
<b>Финансовый результат до налогообложения:</b>	2290	22790	16776

прибыль			
убыток	2295	( )	( )
Расходы (доходы) из налога на прибыль	2300	8219	10361
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности после налогообложения	2305		
<b>Чистый финансовый результат</b>			
прибыль	2350	14571	6415
убыток	2355	( )	( )

## II. СОВОКУПНЫЙ ДОХОД

Статья	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
<b>Прочий совокупный доход до налогообложения</b>	<b>2450</b>		
Налог на прибыль, связанный с прочим совокупным доходом	2455		
<b>Прочий совокупный доход после налогообложения</b>	<b>2460</b>		
<b>Совокупный доход (сумма строк 2350, 2355 и 2460)</b>	<b>2465</b>	14571	6415

## III. ЭЛЕМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ

Название статьи	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Материальные затраты	2500	453314	364968
Расходы на оплату труда	2505	107683	89446
Отчисления на социальные мероприятия	2510	33382	27728
Амортизация	2515	3643	1395
Прочие операционные расходы	2520	175349	141597
<b>Всего</b>	<b>2550</b>	<b>773371</b>	<b>625134</b>

## IV. РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ АКЦИЙ

Название статьи	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Среднегодовое количество простых акций	2600		
Скорректированное среднегодовое количество простых акций	2605		
Чистая прибыль (убыток) на одну простую акцию	2610		
Скорректированная чистая прибыль (убыток) на одну простую акцию	2615		
Дивиденды на одну простую акцию	2650		

Руководитель

Главный бухгалтер

## Приложение Е

## Оценка интегрального показателя устойчивости ООО «ЛАКОНД»

Таблица Е.1 – Результирующая таблица экономической устойчивости ООО «ЛАКОНД» [составлено автором]

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1. Финансовая устойчивость</b>								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициент текущей ликвидности	0,30	0,06	0,13	0,36	0,08	0,20	0,15	0,15
Коэффициент финансовой зависимости	0,18	0,26	0,23	0,07	0,35	0,37	0,39	0,52
Коэффициент автономии	0,14	0,04	0,25	0,80	0,17	0,24	0,29	0,36
Коэффициент финансового рычага	0,21	2,15	0,21	0,02	0,50	0,38	0,44	0,66
Коэффициент маневренности	0,20	0,13	0,16	0,14	0,14	0,13	0,27	0,30
<b>2. Рыночная устойчивость</b>								
Коэффициент изменения объема продаж	0,07	0,39	0,27	0,20	0,20	0,26	0,33	0,29
Доля рынка	0,03	0,64	0,15	0,53	0,45	0,34	0,43	0,42
Коэффициент маркетинговых затрат	0,01	0,99	0,18	0,23	0,20	0,19	0,26	0,24
Рентабельность продаж	0,05	0,33	0,42	0,56	0,47	0,43	0,58	0,57
<b>3. Производственно-технологическая устойчивость</b>								
Коэффициент рентабельности производства	0,09	0,42	0,28	0,26	0,27	0,28	0,31	0,32
Коэффициент фондоотдачи	0,22	0,21	0,21	0,22	0,21	0,21	0,24	0,24
Коэффициент годности основных фондов до 100%	0,08	0,11	0,10	0,14	0,14	0,15	0,16	0,18
Коэффициент обновления основных фондов 10%	0,03	0,47	0,18	0,19	0,19	0,21	0,20	0,23
Коэффициент прироста основных фондов	0,23	0,16	0,30	0,34	0,33	0,35	0,36	0,40
<b>4. Организационно-управленческая устойчивость</b>								
Коэффициент эффективности управления	0,03	1,12	0,31	0,33	0,33	0,38	0,38	0,41
Коэффициент экономичности оргструктуры предприятия	0,06	1,04	0,23	0,23	0,16	0,32	0,26	0,30
Коэффициент затрат на управление	0,02	0,13	0,26	1,61	0,84	0,75	0,66	0,70
Коэффициент численности управленческих работников	0,04	0,06	0,13	0,58	0,20	0,22	0,24	0,26
<b>5. Инвестиционно-инновационная устойчивость</b>								
Коэффициент инвестиционной активности	0,18	0,22	0,28	0,30	0,32	0,38	0,39	0,46
Коэффициент инвестиций в основной капитал	0,02	0,80	0,15	0,16	0,17	0,19	0,21	0,23
Коэффициент инвестиций в НИОКР	0,14	0,02	1,10	0,47	0,56	0,65	0,67	0,69

## Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициент финансовых инвестиций	0,04	0,32	0,18	0,27	0,28	0,31	0,33	0,39
<b>Интегральный показатель экономической устойчивости</b>	<b>0,361</b>	<b>0,391</b>	<b>0,412</b>	<b>0,516</b>	<b>0,532</b>	<b>0,575</b>	<b>0,607</b>	<b>0,647</b>

Таблица Е.2 – Оценка интегрального показателя устойчивости ООО «ЛАКОНД» [составлено автором]

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Интегральный показатель экономической устойчивости</b>	<b>0,361</b>	<b>0,391</b>	<b>0,412</b>	<b>0,516</b>	<b>0,532</b>	<b>0,575</b>	<b>0,607</b>	<b>0,647</b>
<b>2. Экологическая устойчивость</b>	<b>0,137</b>	<b>0,149</b>	<b>0,369</b>	<b>0,538</b>	<b>0,410</b>	<b>0,385</b>	<b>0,453</b>	<b>0,561</b>
Коэффициент ресурсосберегающих технологий	0,20	0,15	0,43	0,37	0,41	0,44	0,49	0,55
Коэффициент загрязнения окружающей среды	0,36	0,23	0,44	0,49	0,53	0,56	0,65	0,74
Коэффициент природоохранных мероприятий	0,03	0,10	0,27	0,37	0,38	0,36	0,38	0,43
<b>3. Социальная устойчивость</b>	<b>0,094</b>	<b>0,126</b>	<b>0,263</b>	<b>0,311</b>	<b>0,294</b>	<b>0,336</b>	<b>0,388</b>	<b>0,362</b>
Коэффициент стабильности кадров	0,21	0,15	0,31	0,36	0,49	0,52	0,51	0,52
Отношение средней зарплаты на предприятии к средней зарплате по промышленности	0,10	0,14	0,21	0,25	0,26	0,31	0,36	0,33
Коэффициент задолженности по зарплате	0,06	0,10	0,20	0,18	0,18	0,20	0,25	0,23
Удельный вес персонала высокой квалификации	0,07	0,12	0,36	0,37	0,41	0,47	0,49	0,45
<b>4. Рисковая устойчивость</b>	<b>0,484</b>	<b>0,490</b>	<b>0,500</b>	<b>0,480</b>	<b>0,470</b>	<b>0,460</b>	<b>0,455</b>	<b>0,450</b>
Показатель риска внутренней устойчивости предприятия	0,31	0,38	0,34	0,32	0,31	0,31	0,32	0,32
Показатель риска внешней устойчивости предприятия	0,75	0,64	0,68	0,73	0,71	0,69	0,65	0,63
<b>Интегральный показатель устойчивости предприятия</b>	<b>0,236</b>	<b>0,318</b>	<b>0,477</b>	<b>0,551</b>	<b>0,507</b>	<b>0,521</b>	<b>0,57</b>	<b>0,6</b>



**Приложение Ж**  
**Построение стратегической карты и расчет эффективности**  
**стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД»**

Имя	Вес	Значение	Размерность	Цель	Прогресс	Значение YTD 01.01.2023 - 09.01.2023
Вызвать позитивные эмоции и радость у людей, внося в жизнь сладкие моменты удовольствия		78.835	%	100	78.83%	78.835
<b>Экономика и Финансы</b>	100%	71.111	%	100	71.11%	41.111
Укрепление финансовой устойчивости	100%	71.111	%	100	71.11%	41.111
Минимизация издержек	50%	34	%	0	62.22%	34
Увеличение прибыли	50%	25	%	65	80%	55
Повышение удовлетворенности клиентов	100%	55	%	100	80%	55
<b>Клиенты</b>	33.33%	80	%	100	80%	80
Повышение удовлетворенности клиентов	50%	55	%	100	80%	55
Предоставление скидок клиентам	100%	20	%	25	80%	20
Расширить рыночную позицию на внутреннем и внешнем рынках	50%	88	%	100	61.19%	88
Минимизация издержек	50%	85	%	100	85.71%	85
Цель связана с потребностями государственных регуляторов	50%	85	%	100		85
Соответствие нормативным требованиям	100%	85	%	100	62.5%	85
Повысить экологичность производства	100%	82	%	100	88.57%	82
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>	33.33%	80.119	%	100	80.12%	80.119
Повысить экологичность производства	25%	82	%	100	88.57%	82
Инициатива уменьшения отходов						
Повысить качество выпускаемой продукции	100%	76	%	80	88.57%	76
Повысить производительность труда	25%	85	%	100	85.71%	85
Инициатива снижения энергопотребления						
Инициатива снижения потребления воды						
Рост производительности труда	100%	75	%	80	85.71%	75
Повышение квалификации сотрудников	50%	73.269	%	100	73.27%	73.269
Повысить уровень удовлетворенности сотрудников	50%	79.5	%	100	79.5%	79.5
Расширить рыночную позицию на внутреннем и внешнем рынках	25%	88	%	100	61.19%	88
Инициатива снижения загрязнения воздуха						
Увеличение производственной мощности	50%	73	%	85	65.71%	73
Расширение рынка сбыта	50%	37	%	50	56.67%	37
Оптимизировать производственный процесс	100%	85	%	100	85%	85
Оптимизировать производственный процесс	25%	85	%	100	85%	85
Оптимизировать производственный процесс	100%	85	%	100	85%	85
<b>Обучение и развитие</b>	33.33%	76.385	%	100	76.38%	76.385
Повысить уровень удовлетворенности сотрудников	50%	79.5	%	100	79.5%	79.5
Удовлетворенность сотрудников рабочей средой	50%	85	%	100	85%	85
Уровень средней заработной платы	50%	74	%	100	74%	74
Повышение квалификации сотрудников	50%	73.269	%	100	73.27%	73.269
Затраты на обучение сотрудников	50%	85	%	100	85%	85
Процент квалифицированных сотрудников	50%	75	%	100	61.54%	75

Рисунок Ж.1 – Ключевые показатели ССП ООО «ЛАКОНД» в программе BSC DESIGNER [составлено автором на основе [188]]

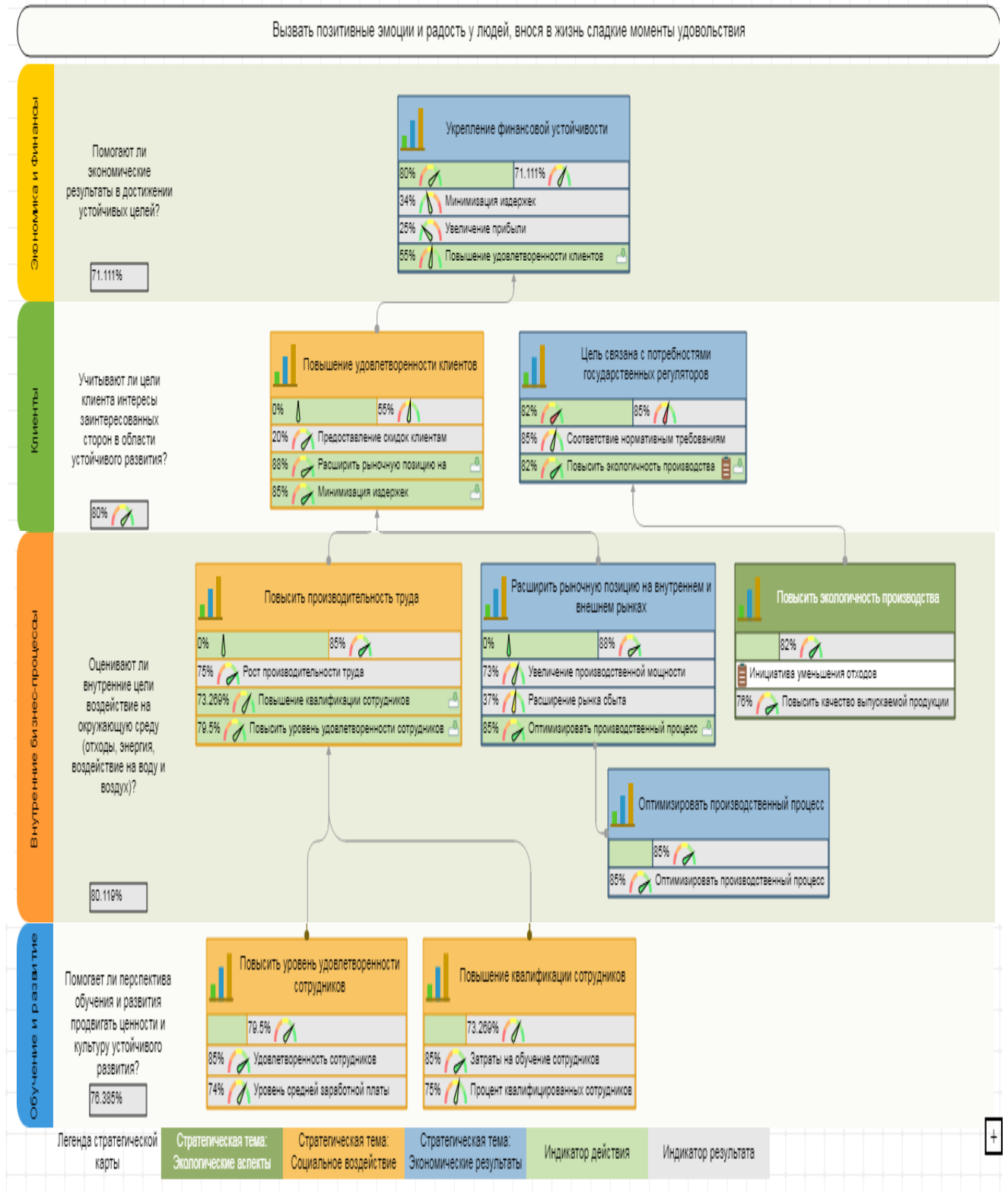


Рисунок Ж.2 – Стратегическая карта ООО «ЛАКОНД» в программе BSC DESIGNER [составлено автором на основе [188]]

Таблица Ж.1 – Расчет эффективности реализации стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» в 2023-2025 гг. в условиях цифровизации производства

Параметры	Всего	2023	2024	2025
<b>Расходы</b>				
Приобретение программы «BSC Designer», руб.		1000000		
Приобретение программы Business Studio 5 Ultimate, руб.		800000		
Приобретение персональной лицензии программы Business Studio 5 Ultimate, руб.		1730000		
Расходы на установку программы, руб.		320000		
Расходы на обучение персонала, руб.		300000		
Расходы на НИОКР		4921900		
Расходы на информационные и коммуникационные технологии		4101584		
Расходы на найм высококвалифицированных ИТ-специалистов		7560000		
Внедрение электронного документооборота		3281267		
Зарботная плата пяти работников отдела стратегического планирования / 3 года (30 тыс. руб. * 5 чел.)		5400000		
<b>Всего</b>	<b>29414751</b>	<b>29414751</b>		
<b>Доходы</b>				
Дисконтированные доходы, руб.		14707376	13866954	13446743
<b>Всего</b>	<b>42021073</b>			
<b>Чистый дисконтированный доход (NPV), руб.</b>				
	<b>12606322</b>			

Таблица Ж.2 – Расчет эффективности реализации стратегии устойчивого развития ООО «ЛАКОНД» в 2023-2025 гг.

Формула расчета	Результаты
<p>Чистая дисконтированная стоимость</p> $NPV = \sum_{i=1}^T \frac{Pt}{(1+d)^t} - \sum_{i=0}^T \frac{KVt}{(1+d)^t}$	$NPV = \left[ \frac{15736892}{(1+0,07)^1} + \frac{15876276}{(1+0,07)^2} + \frac{16472838}{(1+0,07)^3} \right] - 29414751$ $= 14707376 + 13866954 + 13446743 - 29414751 =$ $= 42021073 - 29414751$ $= 12606322 \text{ руб.}$
Срок окупаемости $PP = I / CF$	$PP = 29414751 / 14007024 = 2,1$ года
Индекс доходности $PI = CF / I$	$PI = 42021073 / 29414751 = 1,43$