

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования

**«Национальный исследовательский технологический университет**

**«МИСИС»**

*На правах рукописи*

**СУСЛОВА Марина Алексеевна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ  
ИНДИКАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 5.2.6. «Менеджмент»

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор экономических наук, профессор  
Сборщиков Сергей Борисович

Москва – 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                                                                | 4   |
| 1 АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ И ПРАКТИК В ВЫБРАННОЙ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ.....                                                                         | 15  |
| 1.1 Оценка основных подходов формирования эффективного управления промышленным предприятием.....                                                             | 15  |
| 1.2 Методы управления стоимостью предприятия и их место в общей системе корпоративного управления.....                                                       | 29  |
| 1.3 Концепция индикативного управления на уровнях иерархии .....                                                                                             | 49  |
| 1.4 Методология проведения исследования .....                                                                                                                | 56  |
| Выводы по главе 1 .....                                                                                                                                      | 69  |
| 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ИНДИКАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ..... | 71  |
| 2.1 Система факторов управления стоимостью промышленного предприятия.....                                                                                    | 71  |
| 2.2 Структура и состав индикативного контроллинга, его место в системе управления промышленным предприятием .....                                            | 81  |
| 2.3 Использование сценарно-ситуационного подхода при принятии управленческих решений на корпоративном уровне .....                                           | 89  |
| Выводы по главе 2 .....                                                                                                                                      | 96  |
| 3 КОНВЕРГЕНТНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....                                                                                  | 98  |
| 3.1 Конвергенция принятия управленческих решений на корпоративном уровне                                                                                     | 98  |
| 3.2 Формализованное описание процедур управления стоимостью промышленного предприятия .....                                                                  | 119 |
| 3.3 Вариативность показателей индикативного контроллинга деятельности промышленного предприятия.....                                                         | 133 |

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4 Рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием на основе индикативного контроллинга и конвергентной модели управления стоимостью..... | 148 |
| Выводы по главе 3.....                                                                                                                                                    | 154 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                                                                                          | 156 |
| СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ.....                                                                                                                             | 158 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                                                                                                                    | 160 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А – Структура модели.....                                                                                                                                      | 183 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Акты и справка о внедрении результатов исследования.....                                                                                                   | 185 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В – Влияние монотонного изменения импульсов факторов на показатели компании .....                                                                              | 190 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Рост валового внутреннего продукта Российской Федерации неразрывно связан с повышением конкурентоспособности компаний, что, в свою очередь, требует достаточного уровня финансирования, основным источником которого выступает капитализация экономики. Однако проведенный в исследовании анализ свидетельствует о существенном отставании по данному показателю. Согласно данным по «индексу Баффета» (отношение рыночной капитализации к ВВП) российский фондовый рынок демонстрирует значительно более низкие значения в сравнении с экономиками стран БРИКС и США: так, если в Китае данный показатель в 2025 году составляет около 75,2%, в Индии – 127,93%, то в Российской Федерации он варьируется на уровне 24,91%.

Таким образом, рост стоимости национальных компаний является необходимым условием развития Российской Федерации, обеспечивая финансирование капиталовложений и повышение производительности труда. Данный вектор развития полностью соответствует государственным приоритетам, закрепленным в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»; Постановлении Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», Прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов, подготовленным Министерством экономического развития Российской Федерации и др.

Таким образом, возникает **противоречие** между необходимостью роста конкурентоспособности национальных компаний через механизмы управления стоимостью и текущим недостаточным уровнем капитализации экономики.

Традиционные, преимущественно директивные подходы к планированию в условиях перманентных флуктуаций внешней и внутренней среды оказываются инертными, не позволяя оперативно реагировать на рыночные вызовы. Возникает

объективная народно-хозяйственная потребность в разработке новых механизмов, способных связать стратегические ориентиры с гибкими инструментами операционного управления. Это ставит народно-хозяйственную задачу – повышение стоимости промышленных предприятий, вызывая потребность разработки новых механизмов и инструментов для управления промышленным предприятием.

Именно в этом контексте особую актуальность приобретает применение **индикативного контроллинга в системе управления предприятием**. В отличие от жестких директив, индикативный контроллинг как надфункциональная корпоративная подсистема менеджмента, базирующаяся на сценарно-ситуационном подходе, позволяет расширить спектр экономических методов воздействия. Применение такого механизма дает возможность объединить разрозненные управленческие процессы в цельный алгоритм, придающий им единый вектор воздействия для обеспечения устойчивого корпоративного развития.

Индикативное управление не задает жестко детерминированных плановых показателей, требующих слепого выполнения, а допускает вариативность развития, адаптируясь посредством корректирующих мероприятий к меняющимся условиям. На корпоративном уровне это формирует организационно-экономический механизм, объединяющий экономические методы воздействия, прогрессивные организационные структуры и ориентацию на удовлетворение интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров).

Реализация предлагаемого механизма позволяет добиться увеличения эффективности всей системы управления промышленным предприятием за счет снижения транзакционных издержек, принятия адаптивных решений и, как следствие, ведет к повышению стоимости бизнеса, росту удовлетворенности стейкхолдеров и укреплению позиций отечественных промышленных компаний и отраслей на мировой арене.

Изложенное выше определяет актуальность, научную и практическую значимость исследования в области разработки организационно-экономического

механизма индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием.

**Степень разработанности научной проблемы.** Научный задел относительно формирования эффективного управления (в т. ч. промышленным предприятием) создан в работах Ансоффа И., Афанасьева В.Я., Бондарчук Н.В., Галиева Ж.К., Друкера П., Журы С.Е., Калининой О.В., Квинта В.Л., Ключкова В.В., Кондракова О.В., Кузьминой А.А., Масленникова В.В., Мяскова А.В., Сандлера Д.Г., Стояновой И.А., Стрикленда Ш., Толкачева С.А., Толстых Т.О., Уколова В.Ф., Фадеева А.М., Чандлера А. и др.

Вопросы экономического развития и инструментария оценки и управления стоимостью предприятий отражены в работах Дамодарана А., Ивашковской И.В., Калининского О.И., Каплана Р., Коллера Т., Костюхина Ю.Ю., Нестеренко Ю.Н., Раппапорта А., Рутгайзера В.М., Самариной В.П., Стюарта Б. и др. Проблемы повышения эффективности взаимодействия со стейкхолдерами рассмотрены в работах Бариленко В.И., Бринзы В.В., Воронова А.А., Долгоффа А., Иванова Д.Ю., Коупленда Т., Митенкова А.В., Сборщикова С.Б., Шмелевой Н.В. и других ученых.

Несмотря на значимое количество научных исследований и основанных на выявленных в них закономерностях рекомендаций совершенствования менеджмента, требуется разработка механизмов повышения эффективности корпоративного управления, направленных на рост конкурентоспособности и стоимость промышленных предприятий посредством механизма организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

**Научная идея исследования** заключается в том, что организационно-экономический механизм индикативного контроллинга является ключевым драйвером роста стоимости промышленного предприятия, поскольку позволяет гармонизировать экономические интересы стейкхолдеров с долгосрочными приоритетами развития через систему адаптивных индикаторов, обеспечивающих непрерывную обратную связь в управленческой структуре.

**Научная гипотеза исследования** предполагает, что применение организационно-экономического механизма индикативного контроллинга как

надфункциональной подсистемы менеджмента обеспечивает конвергенцию стратегических планов и фактических результатов, что является необходимым условием для повышения конкурентоспособности и рыночной стоимости промышленного предприятия в условиях санкционного давления.

**Цель исследования** состоит в формировании методического подхода принятия управленческих решений, направленного на повышение рыночной стоимости промышленного предприятия в рамках реализации предлагаемого организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, и разработке на его основе практических рекомендаций совершенствования системы корпоративного управления промышленным предприятием.

Для достижения цели поставлены **задачи**.

1. Предложить структуру индикативного контроллинга как подсистемы управления промышленным предприятием, разработать ее организационно-экономический механизм.

2. Уточнить содержание категории «индикатор» в контексте организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

3. Провести систематизацию факторов, существенных для эффективного управления стоимостью промышленного предприятия.

4. Создать на основе интеграции принципов сценарно-ситуационного подхода, стоимостного инжиниринга и управления по результатам конвергентную модель управления стоимостью промышленного предприятия.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления промышленным предприятием на основании реализации организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия Российской Федерации.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в рамках управления стоимостью предприятия и управления по результатам при реализации организационно-экономического механизма

индикативного контроллинга.

**Область исследования.** Исследование выполнено в соответствии с паспортом научной специальности ВАК 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки): пункт 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; пункт 12. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы.

**Научная новизна исследования** заключается в создании и обосновании методического подхода и соответствующего ему аппарата принятия управленческих решений на основе конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия в рамках реализации организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

К наиболее значимым результатам, обладающим научной новизной, относятся следующие (научные результаты):

1. **Разработан организационно-экономический механизм индикативного контроллинга** как надфункциональной подсистемы менеджмента промышленного предприятия, принципиальное отличие которого заключается в объединении функций планирования, контроля и принятия корректирующих решений на основе сценарно-ситуационного подхода, что обеспечивает повышение адаптивности системы управления к перманентным флуктуациям внешней и внутренней среды (*п. 6, 12 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»*).

2. **Уточнено содержание категории «индикатор»** в контексте организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, трактуемое как интегральный показатель количественной оценки качественных характеристик устойчивого развития, использование которого позволяет унифицировать информационную базу и обеспечить сходимость плановых и фактических параметров (*п. 6 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»*).

3. **Сформирована стратифицированная система факторов стоимости промышленного предприятия**, отличающаяся включением уникальных адаптивных показателей — наличия мощностей для импортозамещения, уровня

зависимости от импортных поставок и доли экспортной выручки, — применение которых позволяет повысить точность оценки потенциала развития промышленного предприятия в условиях высокой экономической неопределенности и санкционных ограничений (*п. 12 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»*).

**4. Создана конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия,** базирующаяся на интеграции принципов сценарно-ситуационного подхода, стоимостного инжиниринга и управления по результатам, сущность которой заключается в формализации процедур оценки соответствия индикативных планов и фактического состояния, что обеспечивает целенаправленность принятия управленческих решений в рамках максимизации эффективности для заинтересованных лиц (стейкхолдеров) (*п. 12 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»*).

**5. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления,** включающие формализацию и регламентацию процедур принятия решений на основе конвергентной модели, развитие системы корпоративного нормирования и внедрение цифровых информационных моделей процессов, реализация которых позволяет добиться повышения прозрачности хозяйственной деятельности, эффективности корпоративного контроля и роста стоимости промышленного предприятия (*п. 6, 12 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент»*).

#### **На защиту выносятся следующие научные положения**

1. Управление предприятием целесообразно осуществлять на основе разработанного организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, представляющего собой надфункциональную корпоративную подсистему менеджмента, объединяющую планирование, контроль и принятие корректирующих мероприятий, принципиальное отличие которого заключается в применении индикаторов, являющихся базовым элементом сценарно-ситуационного подхода, который наряду с концепцией жизненного цикла составляет основу индикативного управления.

2. Реализация механизма индикативного контроллинга должна основываться на сценарно-ситуационном подходе, базовым элементом которого являются интегральные показатели устойчивого роста – индикаторы, использование которых как основополагающей категории контроллинга позволяет расширить спектр экономических методов управления промышленным предприятием, объединяя их в цельный механизм для придания единого вектора воздействия, обеспечивая таким образом устойчивое корпоративное развитие.

3. Оценивать возможности развития промышленного предприятия следует, применяя предложенную систему факторов стоимости промышленного предприятия, включающую три уникальных фактора, отражающих возможности адаптации предприятия к актуальной экономической обстановке: наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции; зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования; высокая доля экспортной выручки в структуре реализованной продукции.

4. Управление стоимостью целесообразно осуществлять на основе предложенной конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия, сущность которой заключается в формализованном представлении процедур оценки соответствия индикативных планов и фактического состояния промышленного предприятия, а также обеспечении целенаправленного, последовательного принятия управленческих решений в рамках устойчивого развития компании, ориентированных в своих алгоритмах на максимизацию эффективности для стейкхолдеров за счет уникальной системы факторов стоимости, сходимости элементов модели и применения сценарно-ситуационного подхода.

5. Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основании реализации организационно-экономического механизма индикативного контроллинга должно включать в себя формализацию и регламентацию процедур принятия управленческих решений на основании конвергентной модели управления стоимостью, развитие системы корпоративного

нормирования, внедрение цифровизации и создание информационных моделей процессов, что позволит добиться повышения эффективности корпоративного управления, роста стоимости промышленных предприятий в интересах заинтересованных лиц.

**Методология и методы исследования.** В исследовании использованы методы анализа, синтеза, обобщения, сравнения, классификации, систематизации, а также специальные методы: экспертные оценки, имитационное и качественное моделирование. В исследовании применялся метод ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей, разработанный учеными НИТУ МИСИС под руководством профессора В.В. Бринзы. При формировании логики работы и получения научных результатов использовались дедуктивные методы построения исследования.

**Информационную базу исследования** составляют нормативно-правовые акты РФ, аналитические документы Банка России, прогнозы социально-экономического развития Министерства экономического развития РФ, аналитические обзоры ведущих международных и российских консалтинговых компаний, данные Федеральной службы государственной статистики, материалы отечественных и зарубежных исследований, а также данные предприятий внедрения.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии научных положений в области методов и критериев оценки эффективности систем управления и управления по результатам; а также в области корпоративного управления и управления стоимостью фирмы включая разработку концептуальных основы индикативного управления; уточнения; b дополнения терминологического характера категории «индикатор»; систематизацию и определение концептуальных взаимосвязей между элементами организационно-экономического механизма индикативного контроллинга промышленным предприятием.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности широкого применения предложенного методического подхода к принятию управленческих решений на основе формирования на промышленных предприятиях подсистемы

индикативного контроллинга, включая использование конвергентной модели управления стоимостью.

Предлагаемый методический подход способствует снижению затрат, может использоваться в целях стратегического и оперативного планирования, при разработке документации прогнозного характера и реализации дорожных карт развития функций и процессов в системе управления промышленным предприятием.

Практическая значимость исследования заключается в следующем: разработан алгоритм принятия управленческих решений на основе конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия в рамках реализации организационно-экономического механизма индикативного контроллинга; разработаны формализованное описание и регламентация процедур управления стоимостью промышленного предприятия на основании конвергентной модели; разработана стратифицированная система факторов стоимости промышленного предприятия; предложен алгоритм проведения анализа макро- и микросреды, позволяющий оценить пути развития предприятия с позиции повышения экономической эффективности деятельности предприятия; разработана модель принятия решений об инвестировании на основе ожиданий собственников/инвесторов; разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием на основе индикативного контроллинга и конвергентной модели управления стоимостью.

Результаты исследования могут быть использованы руководителями промышленных предприятий в системе управления промышленным предприятием, а также образовательными учреждениями при подготовке управленческих кадров для промышленности.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования** определяется: использованием фундаментальных научных работ ведущих российских и зарубежных ученых, корректным применением методического инструментария, грамотным применением математического аппарата, использованием результатов аналитических исследований ведущих

консалтинговых компаний, положительной апробацией работы на научно-практических конференциях и публикацией основных положений работы в журналах, рекомендованных ВАК и рецензируемых в международной базе цитирования Scopus; а также фактами внедрения на промышленных предприятиях, что подтверждено документально.

Основные положения исследования представлены и получили положительную оценку на IV Международной научно-практической конференции «Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности» (Москва, 2026), XXXI Международной научно-практической конференции «Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов» (Москва, 2025), XXVIII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации» (Москва, 2024), IX Международной научно-практической конференции «Научно-техническое развитие России и мира» (Москва, 2024); II Международной научно-практической конференции «Глобальные вопросы научных исследований и разработок»; XVI Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации» (Москва, 2023) и др.

Научные результаты исследования используются в учебном процессе в преподавании дисциплин «Основы менеджмента», «Основы производственного менеджмента» для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент» в НИТУ МИСИС.

Методический подход и соответствующий ему аппарат принятия управленческих решений принят к использованию рядом предприятий промышленности, среди них: АО «Калужский электромеханический завод» (АО "КЭМЗ"); АО «Научно-производственное предприятие «Рубин» (АО «НПП «Рубин»); АО «Самарское инновационное предприятие радиосистем» (АО «СИП РС»); АО "Научно-производственное объединение Русские базовые информационные технологии» (АО «НПО РусБИТех»).

**Публикации.** По результатам исследования опубликована 21 научная

работа, в том числе, 10 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, 1 статья в издании, индексируемом в базе данных Scopus. Общий объем 9,2 п.л., доля автора – 6,3 п.л.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, библиографического списка и приложений; и содержит 201 страницу текста, в том числе 49 рисунков, 5 таблиц, 3 приложения, 10 формул. Список литературы включает 203 наименования.

# 1 АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ И ПРАКТИК В ВЫБРАННОЙ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 1.1 Оценка основных подходов формирования эффективного управления промышленным предприятием<sup>1</sup>

Современные системы управления характеризуются перманентным поступательным развитием и на текущий момент они обладают широким разнообразием в подходах, методах и схемах воздействия на производственные комплексы. Подобное разнообразие определяет различные классификации видов управления. Наиболее распространенными классификационными признаками принято считать:

- временную дискретность;
- функциональную принадлежность (по виду деятельности);
- диспозицию (характер реализации).

---

<sup>1</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Сулова, М. А. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием / М. А. Сулова, С. Б. Сборщиков // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 7. — С. 4919–4936. — DOI 10.18334/err.15.7.123429. — EDN JMXHRU
- Сулова, М.А. Ценностно-ориентированный менеджмент для российских промышленных предприятий в условиях высокой волатильности экономики. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023; 13(3). – С. 288-299. ISSN 2223-1552;
- Сулова, М.А. Исследование инвестиционной привлекательности Российской Федерации в условиях нестабильности / М.А. Сулова // Глобальные вопросы научных исследований и разработок: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Москва, 16 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 270-276. – EDN LANYQD;
- Сулова, М. А. Рост капитализации российских компаний как важнейший приоритет экономической политики государства в условиях санкционного давления / М. А. Сулова // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (шифр - МКСТР) : Материалы XXVIII международной научно-практической конференции, Москва, 20 ноября 2024 года. – Москва: Издательство АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. – С. 222-227. – DOI 10.26118/1866.2024.83.53.019. – EDN NHMHJG;
- Сулова М.А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. – Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 – С. 398-406. – DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024.

Предлагаемая автором исследования классификация видов управления, основывающаяся на указанных выше классификационных признаках, представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификационная принадлежность современных видов управления.

*Разработано автором*

Согласно первой классификации, разделяют стратегическое и оперативное управление, во второй выделяют управление определенным видом деятельности, а в третьей различают директивное и индикативное управление. Каждому из приведенных видов управления соответствует одноименный вид планирования и контроля.

Вопросы стратегического управления широко рассмотрены в отечественной и иностранной научной литературе. Претерпевая значительные изменения,

подходы, нашедшие отражение в работах И. Ансоффа<sup>2</sup>, П. Друккера<sup>3</sup>, А. Чандлера<sup>4</sup>, Д. Неймана, О. Моргенштерна<sup>5</sup>, А. Томпсона, Ш. Стрикленда<sup>6</sup>, эволюционировали в ответ на трансформацию экономической обстановки. Значительный вклад в развитие современной теории и практики стратегического планирования и управления промышленными предприятиями внесли отечественные ученые. Ярким примером является цикл исследований по теории стратегии и методологии стратегирования д. э. н., профессора В.Л. Квинта<sup>7, 8, 9</sup>.

Концепции исследований, посвященных оперативному управлению, модифицируются сообразно текущей экономической обстановке. Из работ последних лет считаем целесообразным выделить исследования Т.К. Наплековой<sup>10</sup>, О.В. Титовой, Е.Е. Швакова<sup>11</sup>, Л.В. Басиевой<sup>12</sup>, О.М. Сярдовой<sup>13</sup>, Е.С. Поповой, К.А. Кирьянова, В.Е. Шевырева<sup>14</sup>, О.И. Калинского, И.А. Стояновой,

<sup>2</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, Питер, 2008. 422 с. [Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. St. Petersburg, Peter Publ., 2008. 422 p.]

<sup>3</sup> Друкер П. Практика менеджмента. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2000. 398 с. [Druker P. Praktika menedzhmenta [Management Practice]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2000. 398 p.]

<sup>4</sup> Chandler Jr A.D. Structure and Strategy: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1962. 490 p.

<sup>5</sup> Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. Москва, Главная редакция физико-математической литературы издательства «Наука», 1970. 105 с. [Nejman Dzh., Morgenshtern O. Teoriya igr i e`konomicheskoe povedenie [Game theory and economic behavior]. Moscow, Main edition of physical and mathematical literature of the publishing house «Nauka», 1970. 105 p.]

<sup>6</sup> Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. Москва, издательский дом «Вильямс», 2013. 928 с. [Tompson-ml. A.A., Striklend III A.Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza, 12-e izdanie: Per. s angl. [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis, 12th Edition: Per. from English]. Moscow, publishing house «Williams», 2013. 928 p.]

<sup>7</sup> Квint В.Л. Теория и практика стратегирования / В.Л. Квint. – Ташкент: Тасвир, 2018. – 160 с. – ISBN 978-9943-4003-7-5. – EDN ZBXBVB.

<sup>8</sup> Квint, В. Л. Концепция стратегирования / В. Л. Квint. – 2-е издание. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2022. – 170 с. – (Библиотека «СТРАТЕГИЯ КУЗБАССА»). – ISBN 978-5-8353-2844-4. – DOI 10.21603/978-5-8353-2562-7. – EDN BUZJFS.

<sup>9</sup> Сасаев, Н.И. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики / Н. И. Сасаев, В. Л. Квint // Экономика промышленности. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 245-260. – DOI 10.17073/2072-1633-2024-3-1349. – EDN MMEECW.

<sup>10</sup> Наплекова Т.К. Современное оперативное управление производством как фактор достижения конкурентоспособности предприятия. Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – №10 (106). – 21-24. – ISSN: 2227-3891.

<sup>11</sup> Титова О.В., Шваков Е.Е. Основные составляющие оперативного управления и поддержки уровня развития промышленного предприятия. Экономика устойчивого развития. 2021. – 2 (46). – С. 174-177. – ISSN: 2079-9136.

<sup>12</sup> Басиева Л.В. Особенности оперативного управления на современном предприятии. Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2024. – №4. – С. 227-231. – ISSN: 1994-7720.

<sup>13</sup> Сярдова О.М. Особенности оперативного планирования промышленных предприятий. – 2024. – 1 (116). – С. 1633-1636. – eISSN: 2225-1545.

<sup>14</sup> Попова Е.С., Кирьянов К.А., Шевырев В.Е. Ключевые проблемы развития оперативного планирования промышленных предприятий. Управленческий учет. – 2023. – №7. – С. 333-339. – ISSN: 1814-8476.

А.А. Кузьминой<sup>15</sup>, Ж.К. Галиева, С.Е. Журы, О.В. Кондракова<sup>16</sup>, В.Я. Афанасьева, Н.Г. Любимовой, С.В. Мищерякова, В.Ф. Уколова<sup>17</sup>, Ю.Н. Нестеренко<sup>18</sup>, А.М. Фадеева, Д.И. Локотникова,<sup>19</sup> отражающие современные подходы к оперативному управлению на промышленных предприятиях; работы С.П. Галеева<sup>20</sup>, С.А. Никитина, О.И. Морозовой, А.В. Семенихиной<sup>21</sup>, раскрывающие вопросы применения экономико-математического моделирования в оперативном планировании на производственных предприятиях. Также следует отметить труды К.А. Коренной<sup>22</sup>, Г.И. Коноваловой<sup>23</sup>, рассматривающие стратегическое и оперативное управление промышленными предприятиями во взаимосвязи в условиях нестабильности и внешних вызовов, работы Н.В. Бондарчук, Л.Н. Усенко, Я.Т. Тагаева<sup>24</sup>, Масленникова В.В., Горелова С.О.<sup>25</sup>

<sup>15</sup> Калинин, О. И. Совершенствование бизнес-процессов на предприятиях и в отраслях промышленности с помощью внедрения систем управления промышленным производством / О.И. Калинин, И.А. Стоянова, А.А. Кузьмина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 8(160). – С. 243-252. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.08.08.026. – EDN QPTABV.

<sup>16</sup> Жура С.Е. Анализ инновационной активности российских предприятий: отраслевой аспект / С.Е. Жура, О.В. Кондраков, Ж.К. Галиев // Экономика строительства. – 2025. – № 9. – С. 199-202. – EDN ITSXNJ.

<sup>17</sup> Управление экономической эффективностью производственных технологий / В.Я. Афанасьев, Н.Г. Любимова, С.В. Мищеряков, В.Ф. Уколов. – Москва: Издательский дом «Научная библиотека», 2024. – 316 с. – EDN DMHSCI.

<sup>18</sup> Нестеренко, Ю. Н. Оценка совокупного экономического эффекта от внедрения систем предиктивного обслуживания оборудования на стоимость жизненного цикла активов и конкурентоспособность предприятий / Ю.Н. Нестеренко // Академический исследовательский журнал. – 2025. – Т. 3, № 12. – С. 182-192. – DOI 10.25726/t0339-0055-2113-j. – EDN TANQFX.

<sup>19</sup> Фадеев А.М. Экономико-организационные барьеры технологического обновления в стратегиях промышленных предприятий / А.М. Фадеев, Д.И. Локотников // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков (шифр - МКРНИ) : Сборник материалов XXXXII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 декабря 2025 года. – Москва: «АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 396-402. – DOI 10.26118/2894.2025.88.65.012. – EDN SMGSUL.

<sup>20</sup> Галеев С.П. Оперативное управление производственной программой промышленного предприятия на базе экономико-математических моделей / С. П. Галеев // Экономика и безопасность. – 2024. – № 7. – С. 13-15. – EDN AQLWRG.

<sup>21</sup> Никитин С.А., Морозова О.И., Семенихина А.В. Оперативное управление работами по внедрению инновационных проектов на промышленных предприятиях. Экономические и гуманитарные науки. – 2021. – 6 (353). – С. 3-13. ISSN: 2073-7424.

<sup>22</sup> Коренная К.А. Концептуальный базис стратегического и оперативного управления промышленными предприятиями в условиях нестабильности. Вестник южноуральского государственного университета. Серия: компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2021. – №2. – С. 167-172. – ISSN: 1991-976X.

<sup>23</sup> Коновалова Г.И. Модель и механизм взаимодействия оперативного и стратегического управления на промышленном предприятии. Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – №3. – С. 3-9. – ISSN: 1028-5857.

<sup>24</sup> Бондарчук Н. В. Трансформация показателей эффективности использования средств труда предприятия в условиях цифровизации / Н. В. Бондарчук, Л. Н. Усенко, Я. Т. Тагаев // Учет и статистика. – 2022. – № 1(65). – С. 49-58. – DOI 10.54220/1994-0874.2022.65.1.005. – EDN CDDZN.

<sup>25</sup> Масленников В.В. Цифровая организация: тенденции и прогнозы развития / В.В. Масленников, С.О. Горелов // Академическая наука – проблемы и достижения : Материалы XXXII международной научно-практической конференции, Bengaluru, 13-14 июня 2023 года. – Bengaluru: Pothi.com, 2023. – С. 129-141. – EDN MRDHVS.

рассматривающие развитие предприятия в условиях цифровизации, работы О.А. Новиковой, В.П. Самариной<sup>26</sup>, посвященные инновационному развитию.

Инфляция в Российской Федерации по итогам 2022 года, согласно данным Росстата<sup>27</sup>, составила 11,92 %, в 2023 году – 7,42 %, в 2024 году – 8,09 %, в 2025 году – 5,59 %.

В исследовании компании Deloitte «Europe's CFOs react defensively to the effects of inflation»<sup>28</sup> основной причиной столь быстрого роста цен стали вызванные пандемией новой коронавирусной инфекции Covid-19 нехватка рабочей силы, проблемы с производством продукции и цепочками поставок, ограничения на поездки.

Антироссийские санкции, вводимые регулярно с момента начала Специальной военной операции, лишь усилили перебои в цепочках поставок, спровоцировали скачок цен на энергоносители и продукты питания.

С февраля 2022 года против компаний и граждан Российской Федерации было введено беспрецедентно большое количество санкционных ограничений; их общее количество превысило количество когда-либо вводимых против других стран (рисунок 2).

В ежегодном исследовании британской аудиторско-консалтинговой группы «Ernst & Young» (EY) «Europe Attractiveness Survey»<sup>29</sup>, опубликованном после февраля 2022 года, представлен отчет, отражающий ответы респондентов на вопрос об изменениях в цепочках поставок их компаний:

– 53 % респондентов ответили, что рассматривают «перенос ближе к потребителям»;

<sup>26</sup> Новикова О.А. Теоретические и методические положения управления инновационным контуром / О.А. Новикова, В. П. Самарина. – Курск : Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2021. – 90 с. – ISBN 978-5-907512-86-3. – EDN WHVSAK.

<sup>27</sup> Инфляция в Российской Федерации. Росстат. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 23.03.2026)

<sup>28</sup> Отчет компании Deloitte, посвященный результатам европейского опроса финансовых директоров (CFO) Deloitte «Europe's CFOs react defensively to the effects of inflation». URL: <http://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/economy/effects-of-inflation.html>

<sup>29</sup> Ежегодное исследование, которое оценивает привлекательность Европы как направления для прямых иностранных инвестиций (FDI) // Ernst & Young «Europe Attractiveness Survey», 2022 [электронный ресурс] - URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/foreign-direct-investment-surveys/ey-europe-attractiveness-survey](https://www.ey.com/en_gl/foreign-direct-investment-surveys/ey-europe-attractiveness-survey) (дата обращения: 25.11.2025).

- 45 %, что планируют переход на региональные модели снабжения (от глобальных);
- 43 % планируют переориентацию на внутренние рынки;
- 36 % надеются уменьшить зависимость от стран, выступающих в роли единственного поставщика того или иного вида сырья;
- 34 % планируют увеличить масштабы своего производства на территории европейского региона.

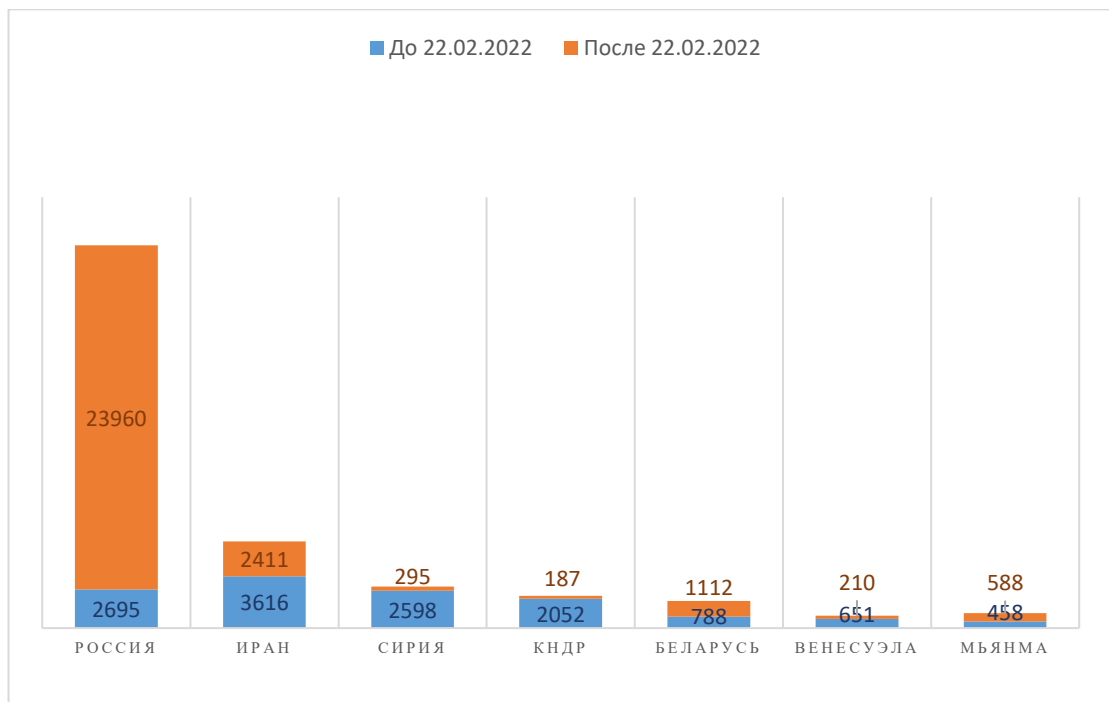


Рисунок 2 – Количество санкционных ограничений до и после 22.02.2022<sup>30</sup>

Также эксперты отмечают, что компании понимают, что смещение цепочек поставок в европейский регион приведет к огромным финансовым вложениям. Однако они имеют основания полагать, что реорганизация цепочек поставок состоится. Для этого названы следующие причины:

- необходимость искать альтернативу российским сырью и материалам;
- вероятность перебоев в функционировании заводов, расположенных в Западной Украине;

<sup>30</sup> Панель мониторинга санкций против России. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard> (дата обращения: 20.12.2025)

- ввиду роста цен на энергоносители выросла стоимость транспортировки из Азиатского региона, что делает ее экономически не такой выгодной, как ранее;
- необходимость декарбонизации (уменьшения выбросов углекислого газа) цепочек поставок, что возможно при снижении дальности транспортировки и переориентации на поиск поставщиков ресурсов ближе к месту производства;
- ситуация на Украине продемонстрировала наличие глубокой геополитической напряженности «между Европой и другими странами».

Эксперты отмечают, что ни одна из названных причин по одиночке не стала бы причиной к перестроению цепочек поставок. Но пандемия, ситуация на Украине и возрастающее давление в вопросах устойчивого развития подводят именно к этому решению.

Также в исследовании компании Deloitte именно «Российско-украинский конфликт» года был оценен как самый высокий риск для экономического развития стран Евросоюза. Вторым по значимости риском была названа нехватка квалифицированной рабочей силы. Этот риск снова вернулся в тройку наиболее значительных рисков. Компании из всех сил пытаются найти и удержать квалифицированных сотрудников. Третьим по значимости риском назван рост цен на энергию и ограничения на доступность энергии и газа. Это новый риск, возрастающий по мере затягивания конфликта между Россией и Украиной.

При этом уже в «Europe Attractiveness Survey – 2024»<sup>31</sup> наблюдается значительное смещение акцентов по всем позициям. Проблемы с цепочками поставок занимают десятую позицию в рейтинге рисков, определяющих проблему инвестиционной привлекательности Европы, геополитическая напряженность и конфликты – пятую. Основными рисками названы возросшее государственное регулирование бизнеса (41 % респондентов), политическая нестабильность в Европе (33 %), высокие цены на энергетические ресурсы (33 %).

---

<sup>31</sup> Ernst & Young. «Europe Attractiveness Survey», 2024. URL: [https://www.ey.com/en\\_om/foreign-direct-investment-surveys/ey-europe-attractiveness-survey](https://www.ey.com/en_om/foreign-direct-investment-surveys/ey-europe-attractiveness-survey) (дата обращения: 13.03.2025).

Под возросшим государственным регулированием понимают введение законов, касающихся трансграничного углеродного регулирования<sup>32</sup>, закона об искусственном интеллекте<sup>33</sup>, о проверке прямых иностранных инвестиций (ПИИ)<sup>34</sup>.

Согласно подсчетам UNCTAD<sup>35</sup>, стоимость прямых иностранных инвестиций в новые проекты в Европе в 2023 году снизилась на 20 %. За тот же период инвестиции в США увеличились на 2 %, на 8 % в Китай и на 17 % в страны Азии.

Интерес при рассмотрении экономической ситуации и повышенной экономической волатильности последних лет представляет динамика прямых иностранных инвестиций в экономику РФ. Количество проектов по годам представлено на рисунке 3<sup>36</sup>.

Как видно из гистограммы на рисунке 3<sup>37</sup>, при среднем для Европы уровне количества проектов ПИИ в экономику России<sup>38</sup> (РФ вошла в Топ-15 стран по количеству ПИИ по итогам 2021 года), количество проектов в последние годы стабильно снижалось. При этом 2021 год ознаменовался значительным ростом объемов ПИИ в российскую экономику (38 639 млн. долл.<sup>39</sup>), что позволило стране занять 9 место по объему ПИИ среди принимающих стран, по данным UNCTAD<sup>40</sup>.

Лидерами среди направлений для инвестирования, согласно приведенным выше исследованиям, были такие направления, как агропромышленный комплекс,

<sup>32</sup> Инструмент экологической политики ЕС для справедливого ценообразования на выбросы углерода. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en) (дата обращения: 15.08.2025)

<sup>33</sup> Закон ЕС об искусственном интеллекте. Последние изменения и анализ Закона ЕС об искусственном интеллекте. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>

<sup>34</sup> Основная информация о системе контроля прямых иностранных инвестиций в ЕС. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/investment-screening\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/investment-screening_en) (дата обращения: 13.03.2025).

<sup>35</sup> Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, орган Генеральной Ассамблеи Организации (United Nations Conference on Trade and Development), официальный сайт: <https://unctad.org/>.

<sup>36</sup> Суслова М.А. Ценностно-ориентированный менеджмент для российских промышленных предприятий в условиях высокой волатильности экономики. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3). – С. 288-299. ISSN 2223-1552.

<sup>37</sup> Представляемые данные ограничиваются 2022 годом, так как ввиду повышения геополитической напряженности, начиная с этого времени, некоторые статистические данные, касающиеся экономики РФ, были убраны из обзоров международных аналитических агентств.

<sup>38</sup> Суслова М.А. Исследование инвестиционной привлекательности Российской Федерации в условиях нестабильности / М.А. Суслова // Глобальные вопросы научных исследований и разработок : Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Москва, 16 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 270-276. – EDN LANYQD.

<sup>39</sup> FDI in figures. [Электронный ресурс]: исследование, проведенное OECD, 2023. Режим доступа: URL: <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/FDI-in-Figures-April-2022> (дата обращения: 26.07.2023).

<sup>40</sup> World Investment Report 2022. [Электронный ресурс]: исследование, проведенное UNCTAD. Режим доступа: URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2022> (дата обращения: 26.07.2023).

производство машин и оборудования, поставки леса, стекла, производство и поставки транспорта и др. Согласно обзору EY Europe Attractiveness Survey от мая 2022 года, только один процент респондентов назвал Россию перспективным регионом для ПИИ и развития бизнеса в ближайшие годы<sup>41</sup>.

С начала 2022 года по октябрь 2025 года количество накопленных прямых иностранных инвестиций значительно уменьшилось, на 49 %, в связи с усилением санкционного давления на экономику РФ, до 244 млрд. долл.<sup>42</sup>

Санкционное давление беспрецедентного масштаба оказало значительное влияние и на уровень промышленного производства в РФ, что, в частности, обусловлено резким сокращением уровня ПИИ, достаточно высокая доля которых приходилась на машиностроительный сектор.

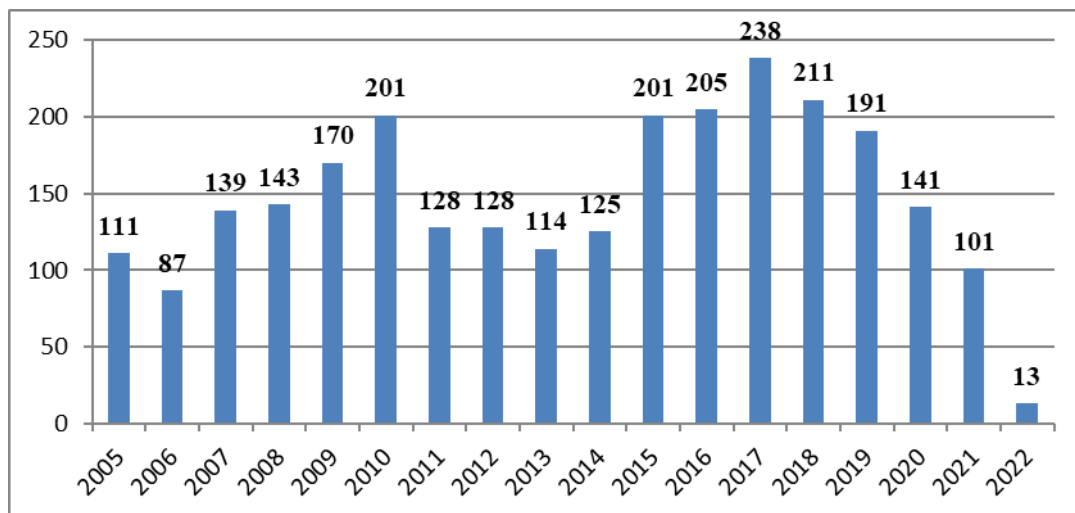


Рисунок 3 – Динамика проектов прямых иностранных инвестиций в экономику РФ за 2005-2022 гг. Составлено автором на основании источников<sup>43, 44, 45, 46</sup>

<sup>41</sup> Ежегодное исследование, которое проводит компания EY (Ernst & Young) для оценки инвестиционной привлекательности европейских стран. EY Europe Attractiveness Survey. 2022. URL: <https://assets.ey.com>

<sup>42</sup> Российский информационно-аналитический портал TAdviser, посвященный сфере информационных технологий (ИТ) и цифровой трансформации в России и мире, официальный сайт: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 20.04.2026).

<sup>43</sup> Ежегодное исследование, которое проводит компания EY (Ernst & Young) для оценки инвестиционной привлекательности европейских стран. EY Europe Attractiveness Survey. 2022. URL: <https://assets.ey.com> (дата обращения: 20.04.2025).

<sup>44</sup> Ежегодное исследование, которое проводит компания EY (Ernst & Young) для оценки инвестиционной привлекательности европейских стран. EY Europe Attractiveness Survey. 2021. URL: <https://assets.ey.com> (дата обращения: 20.04.2025).

<sup>45</sup> Ежегодное исследование, которое проводит компания EY (Ernst & Young) для оценки инвестиционной привлекательности европейских стран. EY Europe Attractiveness Survey. 2020. URL: <https://assets.ey.com> (дата обращения: 20.04.2025).

<sup>46</sup> A year of the Ukraine war in five charts. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.fdiintelligence.com/content/data-trends/a-year-of-the-ukraine-war-in-five-charts-82122> (дата обращения: 26.07.2023).

Санкционное давление привело к переориентации трансграничных инвестиционных потоков. В рамках Евразийского экономического союза значительно возрос объем взаимных прямых иностранных инвестиций между государствами-членами организации, а также с Ираном, странами Персидского залива, и Китаем.

На XV инвестиционном форуме ВТБ «Россия зовет!» (декабрь 2024 года) президент РФ В.В. Путин отметил<sup>47</sup>, что в 2022 году прирост инвестиций в Российскую экономику составил 6,7 %, в 2023 году – уже 9,8 %, а за 9 месяцев 2024 года – плюс 8,6 %.

Привлеченные иностранные инвестиции в России в 2024 году составили 3 346,32 млн долл. США<sup>48</sup>. Накопленный объем ПИИ в 2025 году составил 301,5 млрд долл. США<sup>49</sup>.

Наметившиеся тенденции дают основание полагать, что объемы ПИИ в российскую экономику будут восстановлены до необходимого уровня за счет выстраивания партнерских отношений с дружественными странами, переориентации цепочек поставок<sup>50</sup>, мерам, направленным на улучшение инвестиционного климата в стране и повышению уровня экономической безопасности, а также комплексному подходу к поддержанию и развитию российской экономики.

Так, по итогам 2025 года основными странами-инвесторами в экономику России стали Китай, Беларусь, Кыргызстан, Казахстан, Узбекистан, Турция и Армения<sup>51</sup>.

В контексте данного исследования подробное рассмотрение научных работ,

<sup>47</sup> Инвестиционный форум «Россия зовет!», речь Президента Российской Федерации В.В. Путина. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/75751> (дата обращения: 21.03.2025).

<sup>48</sup> Каталог статистики и мировых данных, официальный сайт: <https://statbase.ru> (дата обращения: 21.03.2025).

<sup>49</sup> Платежный баланс, международная инвестиционная позиция и внешний долг Российской Федерации. URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/pb/p\\_balance/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/pb/p_balance/) (дата обращения: 22.01.2026).

<sup>50</sup> Мэйлунь В. Стратегия международной логистики России и Китая в современных условиях / В. Мэйлунь, А.А. Воронов // Современные тенденции развития транспортной отрасли : Материалы II Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 20-21 февраля 2025 года. – Нижний Новгород: Приволжский государственный университет путей сообщения, 2025. – С. 414-419. – EDN KPWNWN.

<sup>51</sup> Иностранные инвестиции в Россию в 2025 году. URL: [https://www.tbank.ru/invest/social/profile/VYACHESLAV\\_SCHAVA/b414bbf7-f5f6-46d3-978d-1fb7bb79c7f7?Author=profile](https://www.tbank.ru/invest/social/profile/VYACHESLAV_SCHAVA/b414bbf7-f5f6-46d3-978d-1fb7bb79c7f7?Author=profile) (дата обращения: 21.01.2026).

освещающих управление по виду деятельности, по причине их многообразия и специфичности не представляется целесообразным.

Классификация видов управления по диспозиции (характеру реализации) включает разделение управления на директивное и индикативное.

Перманентные флуктуации окружающей среды и внутренней обстановки экономической единицы, которой в нашем исследовании является промышленное предприятие, обуславливают невозможность использования директивного управления, и как следствие широкое распространение индикативного управления не только в государственном, но и в корпоративном секторе. Индикативное управление к тому же не задает строгих экономических ориентиров, плановых показателей, для достижения которых предполагается наличие директив, а допускает некоторую вариативность будущего, что в свою очередь дает возможность адаптации посредством корректирующих мероприятий и организационных трансформаций. Таким образом, на корпоративном уровне формируется организационно-экономический механизм индикативного управления, предполагающий объединение в единое целое экономических методов индикативного воздействия, прогрессивных организационных построений (структур, схем, форм, форматов), а также ориентацию на удовлетворение запросов и требований заинтересованных сторон в функционировании промышленного предприятия – стейкхолдеров.

Министерством экономического развития Российской Федерации разработан «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов»<sup>52</sup>. Он включает в себя два сценария развития: базовый и консервативный (рисунки 4 и 5).

---

<sup>52</sup> Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogorazvitiya/prognoz\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_2025\\_god\\_i\\_na\\_planovyy\\_period\\_2026\\_i\\_2027\\_godov.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogorazvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2025_god_i_na_planovyy_period_2026_i_2027_godov.html)

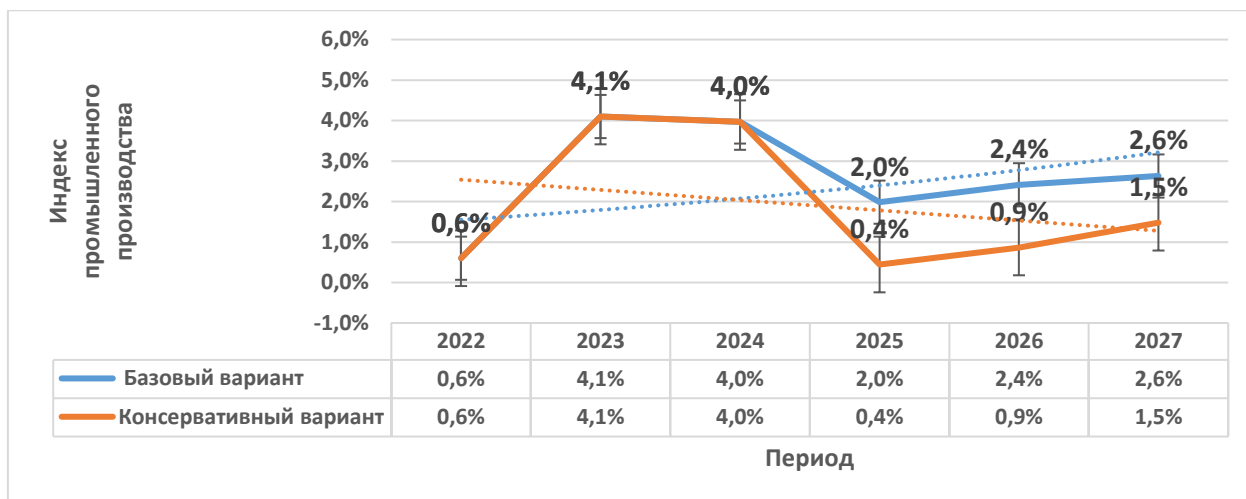


Рисунок 4 – Изменение индекса промышленного производства (всего) по годам.

Составлено автором на основании источников<sup>53</sup>

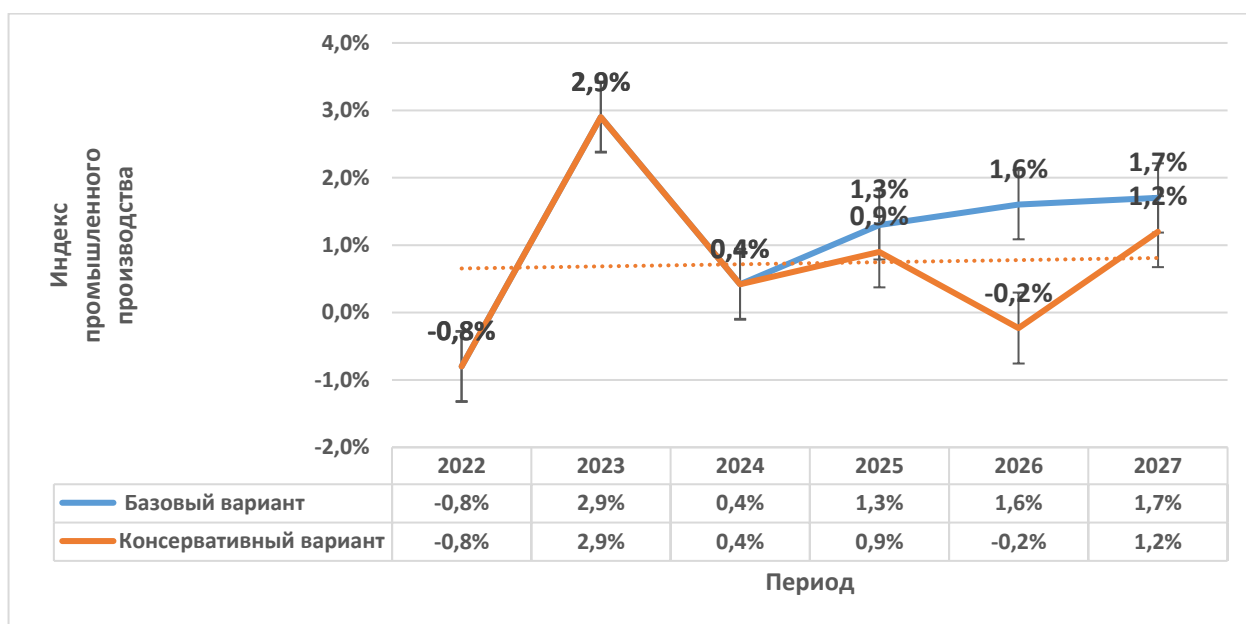


Рисунок 5 – Изменение индекса промышленного производства (производство металлургическое) в 2022-2027 гг.

Составлено автором на основании источников<sup>54</sup>

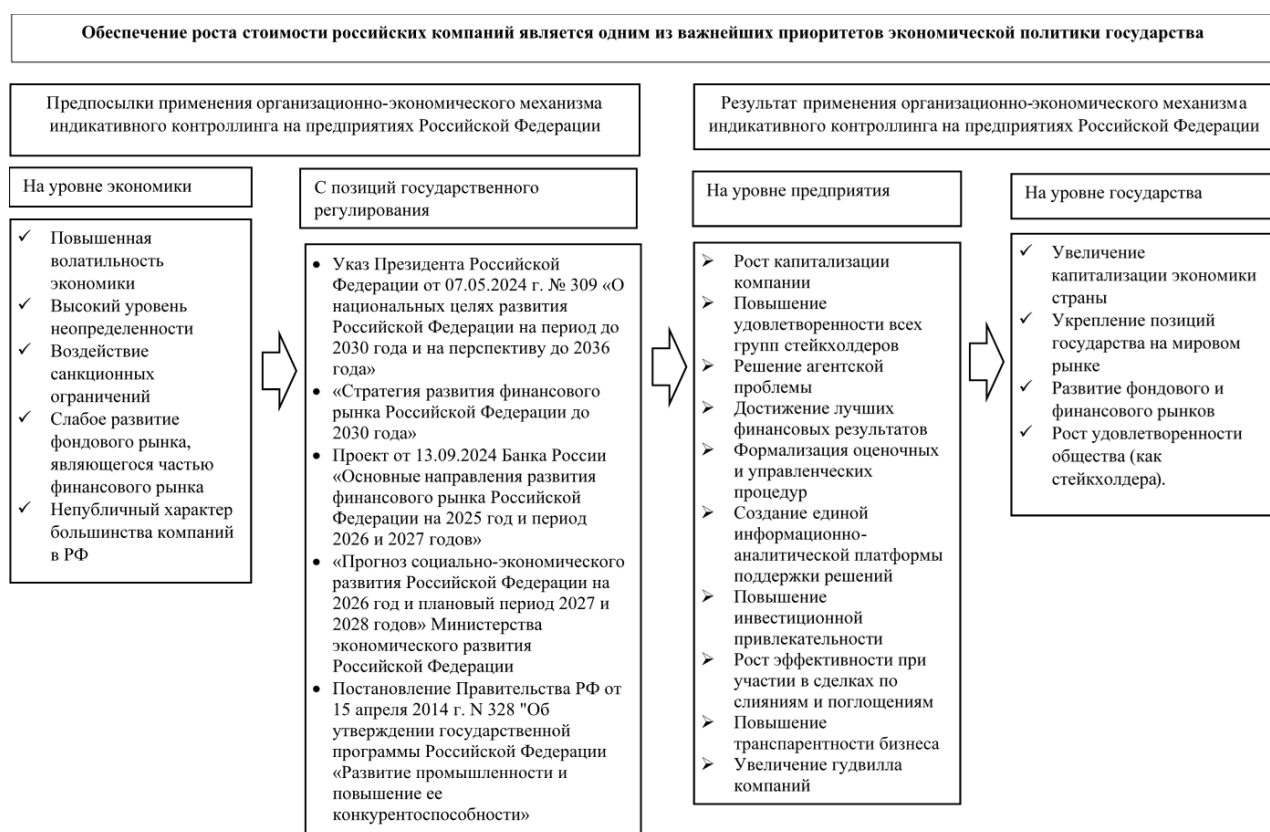
Консервативный сценарий предполагает усиление санкционного давления на экономику Российской Федерации, в том числе за счет введения вторичных

<sup>53</sup> О промышленном производстве. Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/13\\_06-02-2026.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/13_06-02-2026.html) (дата обращения: (21.01.2026).

<sup>54</sup> Там же.

санкций для дружественных или нейтральных стран; снижение экспортных поставок, в первую очередь, по товарам нефтегазового сектора; снижение производительности труда; ужесточение денежно-кредитной политики Банком России.

На рисунке 6 приведены предпосылки внедрения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга на промышленных предприятиях Российской Федерации<sup>55</sup>.



**Рисунок 6 – Предпосылки внедрения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга на промышленных предприятиях Российской Федерации. Разработано автором**

<sup>55</sup> Суслова, М.А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. — Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 — С. 398-406. — DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024. — (Вклад автора 68,4%).

Базовый сценарий разрабатывался на основании показателей и задач, отраженных в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»<sup>56</sup> и предполагает рост выпуска обрабатывающей промышленности (в большей степени за счет отраслей, ориентированных на внутренний спрос), более высокий уровень мировых цен на нефть, улучшенные оценки роста ВВП и его компонентов.

В соответствии с данным Указом, достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» требует «роста капитализации фондового рынка не менее чем до 66 процентов валового внутреннего продукта к 2030 году и до 75 процентов валового внутреннего продукта к 2036 году».

В проекте Банка России от 13.09.2024 «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов»<sup>57</sup> подчеркивается, что трансформация экономики в условиях санкционного давления должна в большей мере финансироваться за счет развития финансового рынка РФ<sup>58</sup>.

Таким образом, обеспечение роста капитализации российских компаний является одним из важнейших приоритетов экономической политики государства и способствует развитию экономики Российской Федерации в соответствии с Базовым сценарием в условиях внешнего санкционного давления<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 20.03.2025).

<sup>57</sup> Проект Банка России от 13.09.2024 «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов»

<sup>58</sup> Сусллова М.А. Исследование инвестиционной привлекательности Российской Федерации в условиях нестабильности / М.А. Сусллова // Глобальные вопросы научных исследований и разработок: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Москва, 16 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 270-276. – EDN LANYQD.

<sup>59</sup> Сусллова М.А. Рост капитализации российских компаний как важнейший приоритет экономической политики государства в условиях санкционного давления / М.А. Сусллова // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (шифр - МКСТР) : Материалы XXVIII международной научно-практической конференции, Москва, 20 ноября 2024 года. – Москва: Издательство АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. – С. 222-227. – DOI 10.26118/1866.2024.83.53.019. – EDN NHMHJG.

## 1.2 Методы управления стоимостью предприятия и их место в общей системе корпоративного управления<sup>60</sup>

Проведенный анализ показал, что российские предприятия значительно недооценены по сравнению с зарубежными, функционирующими в тех же секторах экономики. В частности, при сравнении экономики России с экономиками стран БРИКС и США по индексу Баффета (отношению капитализации к ВВП), было выявлено, что капитализация компаний Российской Федерации находится на низком уровне (рисунок 7).

Так, уровень индекса Баффета выше 115 % интерпретируют как значительную переоцененность рынка, 90...115 % умеренную переоцененность, 75 %...90 % – справедливую оценку стоимости, 50...75 % как недооцененность. Гистограмма показывает, что уровень оценки стоимости российских компаний ниже, чем трактуемый как недооцененность, что с одной стороны, говорит о потенциальных перспективах роста и возможностях для менеджмента предприятий, с другой – требует активных эффективных мер для повышения

<sup>60</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – №2;
- Костюхин Ю.Ю., Ильичев И.П., Шерстнева М.А. «Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» Цветные металлы. – 2008. – №5;
- Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. «Управление стоимостью компании на примере непубличных компаний» VIII Румянцевские Чтения: экономика, государство и общество в XXI веке. Материалы конференции. Часть первая. Москва 2010, изд. РГТЭУ;
- Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. Управление стоимостью компании: теоретические аспекты. Кавказские научные записки. М: Изд. Академия наук Абхазии, РГТЭУ, 2010;
- Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. Управление ценностью российских компаний в современных условиях. Бакановские чтения. Межвузовская научно-практическая конференция. Материалы конференции. Москва 2010, изд. РГТЭУ;
- Сусллова М.А. Государство как стратегический стейкхолдер в условиях санкционного давления. Вестник Академии знаний. – 2023. – №4 (57). – С. 560-563. ISSN 2413-2829; Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – №2;
- Сусллова М.А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М.А. Сусллова, С.Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. – Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 – С. 398-406. – DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024;
- M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Model of decision-making on the basis of expectations of shareholders and portfolio investors. 2nd International Conference on Recent Trends in Structural Materials COMAT 2012. Conference materials. Tanger Ltd., Ostrava 2012;
- M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Ways of increasing the shareholders' wealth. Corporate Governance - Theory and practice, 2012. Conference materials. AGH University of Science and Technology, Krakow 2012.

капитализации предприятий страны<sup>61</sup>.

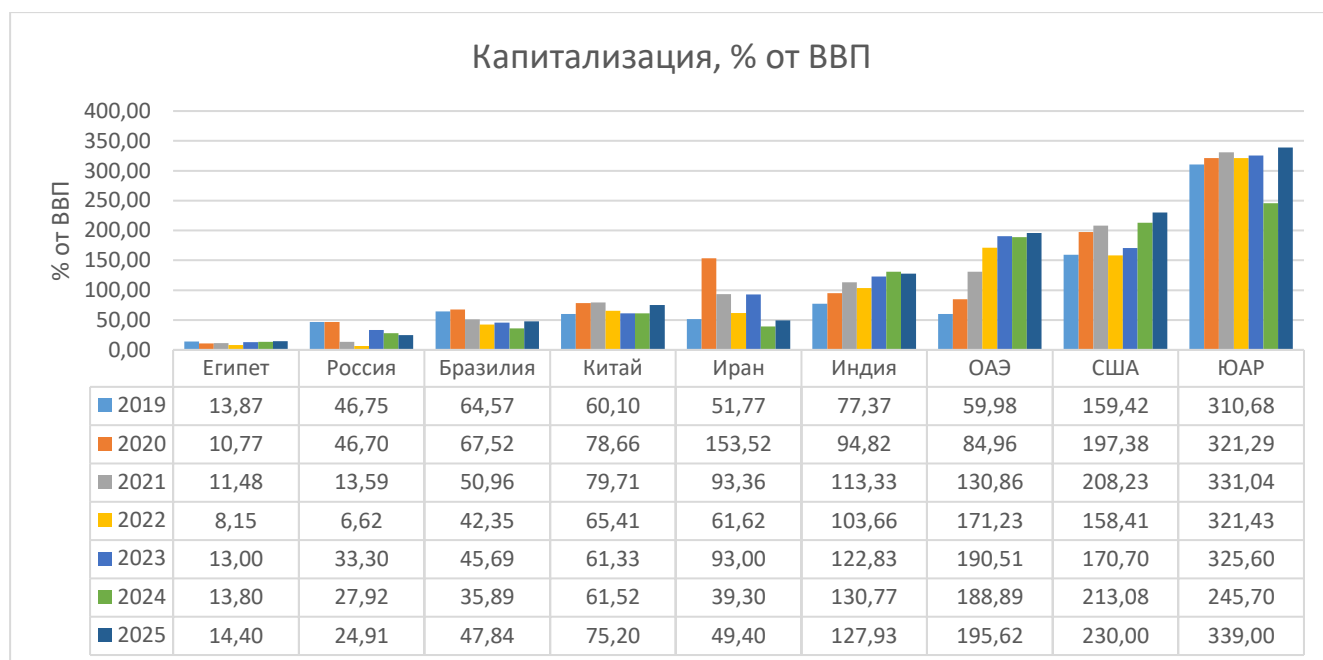


Рисунок 7 – Динамика индекса Баффета по странам в 2019-2025 гг.

*Разработано автором на основании источников*<sup>62</sup>

Также в исследовании автором проведен анализ мультипликаторов P/E (Price to Earnings ratio), P/S (Price to Sales ratio), EV/EBITDA (Enterprise value/EBITDA), P/FCF (Price to Free Cash Flow) для ряда российских и зарубежных производственных предприятий, предприятий металлургии и горнодобывающей промышленности, который продемонстрировал, что промышленные предприятия РФ недооценены по сравнению с зарубежными (рисунок 8).

<sup>61</sup>Суслова М.А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. – Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 – С. 398-406. – DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024.

<sup>62</sup> Сайты и ресурсы, которые представляют собой различные организации и платформы, связанные с данными, аналитикой, экономикой и финансовыми услугами: <https://data.worldbank.org>, <https://www.ceicdata.com>, <https://tradingeconomics.com>, <https://www.oecd.org>, <https://alfabank.ru> (дата обращения: 16.04.2026).

| Отрасль         | Страна            | Наименование компании       | Капитализация, млрд руб. | Стоимость, млрд руб. | Мультипликаторы |      |           |       |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|------|-----------|-------|
|                 |                   |                             |                          |                      | P/E             | P/S  | EV/EBITDA | P/FCF |
| Металлургия     | Россия            | «Мечел», ПАО                | 62,83                    | 328,47               | 1,88            | 0,11 | 3,70      | 2,18  |
|                 | Россия            | «Северсталь», ПАО           | 1 042,11                 | 839,26               | 5,15            | 1,38 | 3,23      | 8,02  |
|                 | Россия            | «ТМК», ПАО                  | 113,55                   | 424,56               | 10,09           | 0,20 | 4,86      | -     |
|                 | Россия            | «ОК «РУСАЛ», МКПАО          | 469,62                   | 1 007,12             | 11,95           | 0,41 | 7,29      | 38,30 |
|                 | Австралия         | BHP Group Limited           | 14 450,27                | 15 694,39            | 18,02           | 2,51 | 6,28      | 12,02 |
|                 | Великобритания    | RIO TINTO                   | 11 199,18                | 11 864,77            | 9,49            | 1,89 | 5,51      | 13,44 |
|                 | Мексика           | Southern Copper Corporation | 8 865,68                 | 9 448,75             | 31,87           | 8,40 | 16,78     | 40,68 |
|                 | США               | Freeport-McMoRan, Inc       | 6 941,23                 | 8 446,93             | 36,09           | 2,87 | 9,58      | 46,14 |
|                 | Китай             | Zijin Mining Group Ltd      | 6 706,00                 | 8 601,06             | 14,90           | 1,51 | -         | 21,89 |
| Горнодобывающая | Россия            | «Роснефть», ПАО             | 5 078,14                 | 10 286,23            | 3,27            | 0,43 | 3,21      | 3,21  |
|                 | Россия            | «Распадская», ПАО           | 189,04                   | 169,97               | 64,05           | 0,98 | 3,72      | -     |
|                 | Россия            | «НОВАТЭК», ПАО              | 2 928,04                 | 3 170,13             | 4,42            | 1,98 | 7,25      | -     |
|                 | США               | Exxon mobil corporation     | 53 948,04                | 56 332,04            | 14,39           | 1,52 | 8,67      | 16,01 |
|                 | Саудовская Аравия | Saudi Arabian Oil Co        | 176 065,22               | 180 730,41           | 15,04           | 3,52 | 7,15      | 19,00 |
|                 | США               | Chevron Corporation         | 27 719,15                | 29 872,77            | 14,99           | 1,40 | 6,93      | 14,61 |
| Производство    | Россия            | «Камаз», ПАО                | 63,51                    | 151,65               | 13,49           | 0,21 | 4,16      | -     |
|                 | США               | Caterpillar, Inc.           | 19 112,33                | 22 619,76            | 17,78           | 2,90 | 13,91     | 19,02 |

Рисунок 8 – Сравнение мультипликаторов российских и зарубежных компаний на февраль 2025 г. *Разработано автором на основании источников*<sup>63</sup>

Как видно из рисунка 8, российские компании недостаточно высоко оценены, что говорит о резервах роста капитализации при принятии грамотных управленческих решений<sup>64</sup>.

На рисунке 9 представлено распределение промышленных предприятий согласно мультипликатору P/E. Данная иллюстрация также наглядно демонстрирует, что стоимость большинства российских компаний недостаточно оценена.

Значение мультипликатора P / E (Price to Earnings ratio; PER; Цена / Прибыль) считается оптимальным в диапазоне 10...20; если P/E < 10 то делается вывод о том, что компания недооценена, если > 20, то переоценена.

P / S (Price to Sales ratio; P / Revenue; Цена / Выручка). Если P/S < 1, компания недооценена и акции имеют потенциал для роста; если 1 < P/S < 2, компания

<sup>63</sup> Платформы для технического анализа финансовых рынков. URL: <https://www.tradingview.com>, <https://finzz.ru>, <https://www.screener.in/> (дата обращения: 20.02.2025).

<sup>64</sup> Сусллова, М.А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М.А. Сусллова, С.Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. — Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 — С. 398-406. — DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024.

оптимально оценена рынком; если  $P/S > 2$ , компания переоценена рынком и стоимость на рынке может начать снижаться.

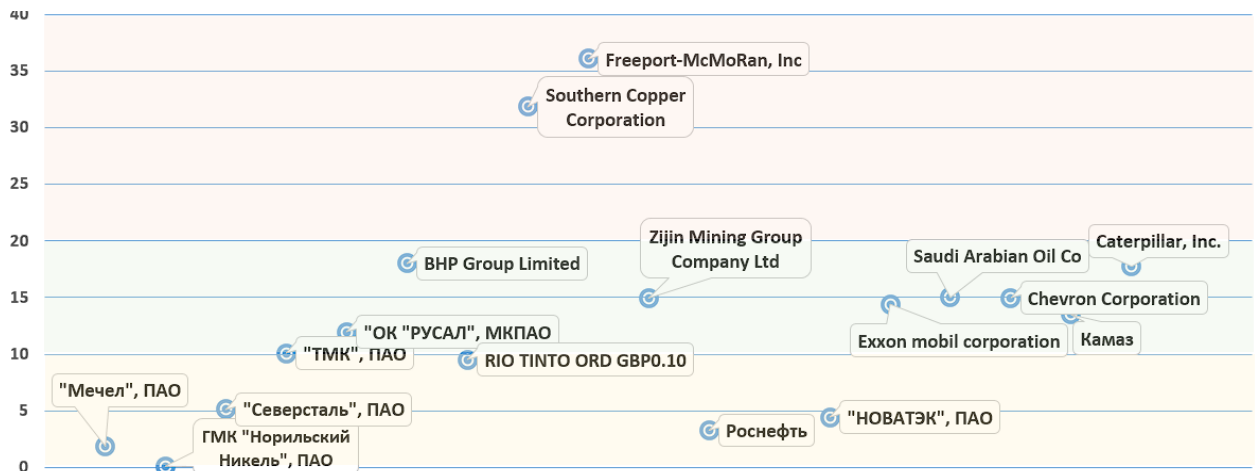


Рисунок 9 – Градация предприятий по мультипликатору P/E

*Разработано автором на основании источников<sup>65</sup>*

Если мультипликатор EV/EBITDA (Enterprise value/Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) находится в пределах 3...7, его значение оптимальным; если  $EV/EBITDA < 3$ , компания недооценена, если  $EV/EBITDA > 7$ , компания переоценена. По данному мультипликатору целесообразно проводить сравнение компаний, функционирующих в одном секторе экономики.

P / FCF (Price to Free Cash Flow). Если значение  $P/FCF < 15$ , компания недооценена, есть перспективы роста; если  $15 < P/FCF < 20$ , это говорит об оптимальном финансовом состоянии компании; значение мультипликатора  $P / FCF > 20$ , свидетельствует о неудовлетворительном финансовом состоянии компании и ее переоцененности.

Для удобства восприятия значения показателей, свидетельствующих об оптимальном уровне оценки стоимости компании, окрашены в зеленый; о недостаточном уровне оценки – в желтый, о переоцененности – в красный.

<sup>65</sup> Платформы для технического анализа финансовых рынков. URL: <https://www.tradingview.com>, <https://finzz.ru>, <https://www.screener.in/> (дата обращения: 20.02.2025)

Концепция Value-Based Management (VBM), известная в русскоязычной научной литературе как «управление стоимостью компании», «менеджмент, основанный на стоимости компании», «стоимостной подход к управлению компанией», «стоимостно-ориентированный менеджмент» или, редко, «ценностно-ориентированный менеджмент» является одной из востребованных, широко признаваемых эффективных концепций управления предприятием за рубежом, в частности в Соединенных Штатах Америки и Западной Европе, а также вызывает все больший интерес в научном сообществе и у топ-менеджмента предприятий на постсоветском пространстве.

В непростых для функционирования российских предприятий экономических условиях, вызванных высокой геополитической напряженностью, беспрецедентным санкционным давлением и высокой неопределенностью, работа в рамках концепции VBM позволяет компаниям добиваться лучших финансовых результатов и большей удовлетворенности всех заинтересованных лиц, повышать инвестиционную привлекательность компании и получать максимальную эффективность при участии в сделках по слияниям и поглощениям.

Несмотря на наличие некоторого опыта работы в рамках концепции VBM у ряда российских предприятий и существование научных публикаций, посвященных данной тематике, знания о ценностно-ориентированном менеджменте в большинстве своем разрознены и не систематизированы; имеющиеся методики не адаптированы к российским экономическим реалиям.

В данном исследовании предложен методический подход к принятию управленческих решений с использованием методов качественного моделирования на промышленных предприятиях, практикующих (или желающих внедрить) ценностно-ориентированный менеджмент. Что позволит увеличить эффективность его применения, восполнить недостаток теоретических знаний и практического опыта ценностно-ориентированного управления на российских предприятиях.

Главной целью функционирования акционерного предприятия, как показал в

работе «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits»<sup>66</sup> Милтон Фридман, является увеличение благосостояния собственников. Что «достигается либо с помощью выплаты большей суммы дивидендов, либо путем увеличения стоимости акционерного капитала компании. Для этого необходимо эффективное грамотное управление, направленное на повышение стоимости компании»<sup>67</sup>.

Как было ранее автором отмечено в работе «Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний», «при попытках внедрения VBM на предприятиях менеджмент российских компаний сталкивается с проблемой отсутствия достаточного количества исследований в области методологии управления стоимостью для условий российского рынка. Что обуславливается отсутствием достаточного опыта VBM у российских компаний, спецификой российского фондового рынка, проблемами перевода специализированной зарубежной литературы, посвященной VBM».

Работа в рамках данной концепции, как было отмечено в наших предыдущих работах, позволяет решить следующие проблемы:

- «менеджмент компании, будучи мотивирован системой материального стимулирования, заинтересован в повышении стоимости компании, и тем самым работает на увеличение благосостояния ее акционеров. Находится компромисс между интересами владельцев бизнеса и наемными работниками, становится возможным решение агентской проблемы»<sup>68</sup>.

- выделение факторов стоимости позволяет выделить основные 20 % факторов, которые влияют на 80 % стоимости компании (согласно принципу Парето) и на их основе разработать оптимальную систему управления бизнесом.

- факторы стоимости помогают увидеть не только сильные стороны деятельности компании, но и отслеживать слабые, учитывать риски.

- постоянный мониторинг всех аспектов деятельности компании позволяет

<sup>66</sup> Friedman, Milton (1970-09-13). «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», The New York Times Magazine. Retrieved on 2008-03-07.

<sup>67</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

<sup>68</sup> Противоречие между интересами владельцев бизнеса и наемными работниками.

получать более полную информацию, что повышает эффективность принимаемых решений.

– управление, основанное на стоимости, позволяет найти оптимальное сочетание долгосрочных и краткосрочных целей компании. Очень важна ориентация на увеличение благосостояния акционеров компании, а не исключительно на максимизацию прибыли»<sup>69</sup>.

Как известно, достижение краткосрочных целей иногда может осуществляться в ущерб долгосрочным: так, например отсутствие финансирования научно-исследовательских проектов сегодня в моменте повысит прибыль, но в будущем скажется в невозможности совершенствования продукции и поддержания конкурентных преимуществ компании.

Также критерий максимизации прибыли не учитывает в полной мере величину риска и неопределенности<sup>70</sup>.

В работах Ивашковской И.В. отмечается, что «исследования финансовых результатов западноевропейских компаний показывают, что у компаний, использующих подходы VBM, эффективность повышается, затраты снижаются, растут показатели оборачиваемости»<sup>71, 72, 73, 74</sup>.

В работе «Управление стоимостью компании: теоретические аспекты» автором было рассмотрены этапы формирования данной концепции. Так, «VBM сформировался на рубеже 80-90х гг. XX в. в американской бизнес-культуре. Данная концепция управления основана на провозглашенном в политэкономии «экономическом взгляде» на бизнес, утверждающем, что основной финансовой целью компании является увеличение ее ценности для собственников

<sup>69</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. Управление стоимостью компании: теоретические аспекты. Кавказские научные записки. М: Изд. Академия наук Абхазии, РГТЭУ, 2010.

<sup>70</sup> Костюхин Ю.Ю., Ильичев И.П., Шерстнева М.А. «Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» Цветные металлы. – 2008. – № 5.

<sup>71</sup> Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров». – М: Изд-во ИНФРА-М, 2019 г. – 430 с.

<sup>72</sup> Ивашковская И.В. Управление стоимостью: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №4. С. 113-132.

<sup>73</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – №2

<sup>74</sup> Ivashkovskaya I. Stakeholder Approach to Value-Based Management //Journal of Corporate Finance Research. 2012. No. 1 (21). P. 14-23.

(акционеров).

Родоначальником концепции VBM является Альфред Раппапорт<sup>75</sup>. В книге А. Раппапорта были систематизированы принципы VBM, что послужило широкому распространению идеи управления компанией, нацеленного на повышение ее стоимости»<sup>76</sup>.

Value-Based Management включает в себя три следующих составляющих:

1. Создание стоимости.

Поиск путей увеличения и создания максимально высокой будущей стоимости компании. Эта часть реализуется в рамках стратегического управления и планирования предприятием;

2. Управление, имеющее целью повышение стоимости. Данное положение указывает на необходимость интеграции идеи повышения стоимости компании как главного критерия принятия решений на всех уровнях и во всех сферах деятельности предприятия;

3. Измерение стоимости.

Необходимость выделения факторов стоимости и их регулярного мониторинга.

Концепция Value-Based Management подразумевает необходимость подчинения идее повышения стоимости компании всех основных задач, решаемых в рамках реализации следующих элементов функционирования компании:

- миссия компании, ее философия;
- корпоративная стратегия (как набор действий по реализации миссии компании и ее основных целей);
- корпоративное управление. Речь идет об определении миссии компании и принятии решений о направлениях деятельности предприятия;
- корпоративная культура;
- система коммуникации в организации;

<sup>75</sup> Rappaport A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. – Rev. and updated ed. New York: Free Press, 1998. – 205 p.

<sup>76</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. Управление стоимостью компании: теоретические аспекты. Кавказские научные записки. М: Изд. Академия наук Абхазии, РГТЭУ, 2010.

- организационная структура предприятия;
- процесс принятия решений;
- процессы управления производительностью;
- системы вознаграждения и мотивации.

Value-Based Management основывается на корпоративных ценностях компании и учитывает ее основные цели.

Цель может быть как экономической – увеличение ценности для акционеров (Shareholders – англ.), так и иметь в приоритете удовлетворение интересов других заинтересованных в работе предприятия лиц /участников, так называемых стейкхолдеров (Stakeholdes).

Управленческий процесс в рамках концепции VBM включает в себя следующие составляющие<sup>77</sup>:

1. Оценивание. Оно предполагает выбор моделей и процедур определения стоимости компании, мониторинг ее изменения, определение механизмов для повышения стоимости.

2. Стратегия. Разработка стратегий развития бизнеса, направленных на повышение стоимости компании (ценности компании для ее собственников).

3. Финансы. Выделение факторов стоимости для предприятия. Определение ключевых факторов стоимости для каждого подразделения и для всей компании в целом.

4. Корпоративное управление. Одной из основных его целей является решение агентской проблемы – согласование интересов собственников и менеджеров. Корпоративное управление предполагает разработку системы материального стимулирования и поощрения, сотрудников компании, в том числе высшего менеджмента, для повышения их мотивации к работе над увеличением стоимости компании».

В современной рыночной экономике развитых стран Value-Based Management используется как один из основных инструментов управления

---

<sup>77</sup> Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление./Пер. с англ.- М.: «Олимп-Бизнес», 2008. – 576 с.

компанией, а стоимость компании – как критерий долгосрочного развития предприятия<sup>78</sup>.

В вопросе трактовки понятия «Value-Based Management» у исследователей также расходятся мнения. Это вызвано следующими причинами:

– большое количество авторских исследований зарубежных и отечественных ученых, обусловленное высокой актуальностью тематики, привнесли дополнения к первоначальному содержанию термина, данному А. Раппапортом, что привело в итоге к существованию большого количества определений «VBM»;

– неверный перевод термина «Value» влечет за собой ошибки в понимании содержания данной экономической категории у русскоязычных исследователей и приводит к существованию различных трактовок ее экономического содержания.

«Value» в переводе с английского языка – «ценность», а не «стоимость». Ю.Ю. Костюхиным и А.Ю. Анисимовым подробно рассмотрен вопрос перевода и содержания термина «Value»<sup>79</sup>. Таким образом, «Value-Based Management» дословно переводится как «Основанный на ценности менеджмент». Важно отметить, что автор данного исследования входит в число исследователей, которые одними из первых придерживались именно такой версии перевода<sup>80, 81</sup>. Однако Value-Based Management встречается в российской литературе под термином «Управление стоимостью» и чаще всего трактуется как управление, направленное на повышение рыночной стоимости компании. Такая трактовка является не совсем корректной, так как понятия стоимость и ценность не идентичны<sup>82</sup>.

В работах посвященных Value-Based Management большинство авторов, как-

<sup>78</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. «Управление стоимостью компании на примере непубличных компаний» VIII Румянцевские Чтения: экономика, государство и общество в XXI веке. Материалы конференции. Часть первая. Москва 2010, изд. РГТЭУ.

<sup>79</sup> Костюхин Ю.Ю., Анисимов А.Ю. Инвестиционная стратегия: учебное пособие. - М.: Изд-во РГТЭУ, 2010. – 215 с.

<sup>80</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. Управление ценностью российских компаний в современных условиях. Бакановские чтения. Межвузовская научно-практическая конференция. Материалы конференции. Москва 2010, изд. РГТЭУ.

<sup>81</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

<sup>82</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. Управление ценностью российских компаний в современных условиях. Бакановские чтения. Межвузовская научно-практическая конференция. Материалы конференции. Москва 2010, изд. РГТЭУ.

то: Т.А. Черкашина<sup>83</sup>, О.А. Гаврилова<sup>84</sup> и другие, - придерживаются толкования категории «стоимость», сходного с определением «рыночной стоимости» компании, данным в Федеральных стандартах оценки. То есть под стоимостью понимается «наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства»<sup>85</sup>.

В классической авторской трактовке Shareholders value или ценность компании для акционеров может быть рассчитана следующим образом<sup>86</sup> по формуле (1) и (2):

$$\text{Shareholders value} = \text{Corporate value (Firm value)} - \text{Future claims (debts)}, \quad (1)$$

$$\text{Shareholders value} = (\text{NPV of all future free cash flows} + \text{Value of nonoperating assets}) - \text{Future claims (debts)}, \quad (2)$$

где Corporate value (Firm value) – стоимость компании;

NPV of all future free cash flows – чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков;

Value of nonoperating assets – стоимость внеоборотных активов, включающих в себя ценные бумаги, акции (marketable securities);

Future claims (debts) – будущие выплаты компании по обязательствам.

Категория «ценность» может быть истолкована как «потребительская стоимость». Говоря о «Value-Based Management», необходимо подразумевать не просто повышение цены акций компании, но увеличение ценности, т.е. потребительской стоимости компании для ее владельцев, акционеров, что достигается путем увеличения стоимости акционерного капитала компании и с

<sup>83</sup> Черкашина Т.А. Некоторые аспекты оценки активов российских предприятий-банкротов // Научный взгляд в будущее. – 2020. - Вып.17. Том 2. – С.11-16. - Украина (Одесса).

<sup>84</sup> Гаврилова О.А. К вопросу о формировании системы управления стоимостью организации / О.А. Гаврилова, А.Э. Гнань // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2013. – №1. – С. 42-51.

<sup>85</sup> Федеральный закон от 29.07.1998 N 135-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19586/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/)

<sup>86</sup> [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)

помощью выплаты большей суммы дивидендов. Но кроме интересов акционеров (англ. «shareholders»), менеджмент должен стараться учитывать интересы всех заинтересованных в работе компании лиц, так называемых стейкхолдеров (от англ. «stakeholder»).

Здесь следует отметить, что в научной литературе до сих пор встречается путаница в определении понятия «стейкхолдер». Согласно теории, изложенной Р. Фрименом<sup>87</sup>, под стейкхолдерами подразумевают любых физических и юридических лиц, заинтересованных в работе компании, включая и акционеров. Так, к стейкхолдерам могут быть отнесены следующие группы лиц: акционеры; инвесторы; деловые партнеры; сотрудники предприятия; потребители продукции; органы государственной власти; население страны; некоммерческие организации (НКО); общественные организации; профсоюзные организации; средства массовой информации и др.

Однако, когда речь идет об инвестировании, о стратегическом развитии компании, понятия «акционер» и «стейкхолдер» следует различать. Акционеры всегда попадают под понятие «стейкхолдеры» т. е. всегда являются заинтересованными лицами. А вот под стейкхолдерами понимают лиц, заинтересованных в работе предприятия по причинам, не связанным с изменением стоимости акций<sup>88</sup>. И если владельцы акций гипотетически могут достаточно быстро перестать входить в круг заинтересованных лиц, продав акции компании, то стейкхолдеры, как правило, имеют более долгосрочную заинтересованность в развитии компании. В рамках концепции Value-Based Management мотивы действия и пути удовлетворения потребностей акционеров и стейкхолдеров рассматриваются отдельно.

Удовлетворенность акционеров от владения акциями повышается, как правило, двумя путями: рост стоимости акций и как итог стоимости всей компании, и увеличение суммы выплачиваемых дивидендов<sup>89</sup>. Здесь большую роль играет

<sup>87</sup> Freeman R.E. 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

<sup>88</sup> Ведущий англоязычный ресурс по финансам, инвестициям и экономике. URL: Investopedia.com (дата обращения: 21.04.2025).

<sup>89</sup> M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Ways of increasing the shareholders' wealth. Corporate Governance - Theory and practice, 2012. Conference materials. AGH University of Science and Technology, Krakow 2012.

инвестиционная стратегия фирмы, умелое маневрирование в вопросах инвестирования между достижением долгосрочных и краткосрочных целей. Данный вопрос будет подробно рассмотрен во второй главе исследования, где, в частности, будет предложена модель принятия решений об инвестировании на основе ожиданий собственников/инвесторов<sup>90</sup>. Модель позволит ответить на следующие вопросы:

- направлять ли деньги на выплату дивидендов или же в инвестиционные проекты;
- какое решение позволит повысить ценность компании для ее собственников;
- как поведет себя при этом курс акций;
- соответствует ли существующая рыночная стратегия ожиданиям инвесторов (стейкхолдеров).

Повышение ценности компании для акционеров и других групп стейкхолдеров в исследовании будет рассматриваться отдельно.

Следует отметить, что опыт взаимодействия со стейкхолдерами претерпевает значительные изменения. Если раньше менеджмент компании с настороженностью относился к любым воздействиям извне, рассматривая заинтересованных лиц как фактор оттока ресурсов (необходимость «умаслить», чтобы не мешали работе предприятия) и помеху<sup>91</sup>, то сейчас к управленцам пришло понимание, что стейкхолдеры и есть сам ресурс, а эффективное взаимодействие с ними открывает новые перспективы для компании. Самыми простыми примерами одного является учет мнения покупателей о товаре и дальнейшее его совершенствование с последующим увеличением объема продаж или же реализация предложенных заинтересованными инвесторами удачных инвестиционных проектов.

Другим примером может быть эффективное взаимодействие

---

<sup>90</sup> М. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Model of decision-making on the basis of expectations of shareholders and portfolio investors. 2nd International Conference on Recent Trends in Structural Materials COMAT 2012. Conference materials. Tanger Ltd., Ostrava 2012.

<sup>91</sup> О.Боброва. Кто такие стейкхолдеры? URL: [https:// www.finance.rambler.ru](https://www.finance.rambler.ru) (дата обращения: 25.09.2025).

производственных предприятий страны с государством<sup>92</sup>, которое тоже зачастую является стейкхолдером; таким образом, прорабатываются вопросы выпуска необходимых объемов и номенклатуры стратегически важной для государства продукции. Что в конечном итоге приводит к лучшему учету интересов и соответственно большей удовлетворенности следующего класса стейкхолдеров – общества. Интересы общества компаниями, в том числе производственными предприятиями, особенно если речь идет о градообразующих предприятиях, обязательно прорабатываются в рамках вопросов социальной ответственности.

Отдельно хочется отметить в качестве примера эффективного взаимодействия предприятий и государства программу Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса», утвержденную постановлением Правительства Российской Федерации от 16 мая 2016 г. № 425-8 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса»<sup>93</sup>.

В рамках данной программы на предприятиях оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации (ОПК РФ) проведена модернизация основного и вспомогательного оборудования, оснащены высокотехнологичные рабочие места (ВТРМ), что обеспечило развитие инфраструктуры предприятий, в частности, эффективное использование площадей, а также поддержание высокого уровня производства<sup>94, 95, 96, 97, 98</sup> и выход на новые рынки сбыта.

В настоящее время данная федеральная целевая программа завершена. Но государством предлагается к реализации много аналогичных программ, целью

<sup>92</sup> Сусллова М.А. Государство как стратегический стейкхолдер в условиях санкционного давления. Вестник Академии знаний. – 2023. – №4 (57). – С. 560-563. ISSN 2413-2829.

<sup>93</sup> URL: <http://gov.garant.ru/> (дата обращения: 25.09.2025).

<sup>94</sup> Костюхин Ю.Ю., Скрябин О.О., Федоров Л.А., Новикова Н.Н., Сусллова М.А., Мулярова Ю.И., Павленко Е.В. «Производственный менеджмент: практикум» - М.: Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2017.

<sup>95</sup> Костюхин Ю.Ю., Ларионова И.А., Скрябин О.О., Федоров Л.А., Анисимов А.Ю., Гудилин А.А., Сусллова М.А., Мулярова Ю.И., Будкевич А.Г., Казанцева Е.В. «Основы производственного менеджмента: практикум» - М.: Издательский Дом МИСиС, 2015.

<sup>96</sup> Костюхин Ю.Ю., Федоров Л.А., Шерстнева М.А. Управление производством. Лабораторный практикум. – М.: ИД МИСиС, 2012.

<sup>97</sup> Костюхин Ю.Ю., Ларионова И.А., Скрябин О.О., Вихрова Н.О., Федоров Л.А., Шмелева Н.В., Анисимов А.Ю., Шерстнева М.А. Управление производством. Учебное пособие. – М.: ИД МИСиС, 2011.

<sup>98</sup> Караваев Е.П., Костюхин Ю.Ю., Ильичев И.П., Скрябин О.О., Сусллова М.А. «Управление проектами: практикум» - М.: Издательский Дом МИСиС, 2015.

которых является предоставление субсидий промышленным предприятиям для развития отраслей промышленности. В качестве примера можно привести постановление правительства № 109 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий российским организациям на финансовое обеспечение части затрат на создание научно-технического задела по разработке базовых технологий производства приоритетных электронных компонентов и радиоэлектронной аппаратуры»<sup>99</sup> или Постановление Правительства РФ от 24.11.2022 № 2136 «О внесении изменений в пункт 6 Правил формирования и ведения федеральной информационной системы «Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении»<sup>100</sup> по радиоэлектронному кластеру.

Также в рамках обсуждаемой темы в качестве примера эффективного взаимодействия государства и предприятий необходимо отметить государственную программу Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»<sup>101</sup>, утвержденную постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328.

Одной из основных задач программы было решение вопроса импортозамещения потребительских и производственных товаров путем стимулирования изменений отраслевой структуры экономики, создания современных высокотехнологичных конкурентоспособных производств товаров с высокой добавленной стоимостью и экспортным потенциалом.

Результатом эффективной реализации этих программ стала готовность государства выстоять в рамках активного санкционного давления, начатого в 2014 году странами Европы и США, и многократно усилившегося в 2022 году. В частности, своевременно проведенная предприятиями военно-промышленного комплекса и гражданских отраслей модернизация оборудования и достижение хороших результатов в сфере импортозамещения позволяют Российской Федерации развиваться согласно Базовому сценарию «Прогноза социально-

---

<sup>99</sup> URL: <http://government.ru/> (дата обращения 20.03.2025).

<sup>100</sup> URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.03.2025).

<sup>101</sup> URL: <https://base.garant.ru> (дата обращения 20.03.2025).

экономического развития Российской Федерации на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов»<sup>102</sup>, разработанному Минэкономразвития России.

В настоящее время в русскоязычном научном сегменте начинает появляться все больше исследовательских работ, посвященных вопросам взаимодействия со стейкхолдерами. Кроме вопросов выявления и ранжирования основных групп стейкхолдеров и эффективного взаимодействия с каждой из них применительно к конкретному предприятию, изучаются вопросы измерения удовлетворенности стейкхолдеров, стимулирования их интереса к участию в деятельности предприятия.

Достаточно подробно вопросы взаимодействия со стейкхолдерами рассматривались в работах таких ученых, как Т. Джонс, С. Хилл, Т. Дональдсон, Л. Престон, С. Сакс, Дж. Пост и др.

Т. Джонс и С. Хилл<sup>103</sup> разработали stakeholder-agency theory, агентско-стейкхолдерскую теорию, которая явилась компиляцией агентской теории и теории стейкхолдеров. Она подразумевает, что менеджмент компании должен руководствоваться в своих действиях не только интересами поставщиков капитала, т.е. акционеров, но и всех заинтересованных сторон.

Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс<sup>104</sup> в своих работах вводят в обиход термин «расширенное предприятие», подразумевающий крупную корпорацию во взаимосвязи со своими стейкхолдерами. При этом подчеркивается, что создание ценности для участников процесса возможно именно в ходе всестороннего плодотворного длительного взаимовыгодного сотрудничества.

Из работ отечественных ученых хочется отметить работы Бариленко В.И.<sup>105</sup>, в частности «Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа». В данном труде с особой тщательностью рассмотрено происхождение и развитие стейкхолдерской теории, ее взаимосвязь с методикой

<sup>102</sup> URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения 20.03.2025).

<sup>103</sup> Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992) Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.

<sup>104</sup> J. E. Post, L. E. Preston and S. Sachs, «Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth,» Stanford University Press, Stanford, 2002.

<sup>105</sup> Бариленко В.И. Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа. - М.: Кнорус, 2022 г.- 220 с.

экономического анализа, даны рекомендации по поддержке устойчивого развития предприятия. Автор предлагает использование определенного инструментария в рамках проведения бизнес-анализа для оценки требований заинтересованных сторон, т.е. стейкхолдеров.

Также большой вклад в развитие стейкхолдерской теории, и концепции Value-Based Management в целом, сделан Ивашковской И.В.<sup>106, 107, 108</sup>, Ефимовой О.В.<sup>109</sup>, Анкудиновым А.Б.<sup>110, 111</sup>, Палкиной Е.С.<sup>112</sup>, Самохиной В.Г.<sup>113</sup>, Новожиловой Ю.В.<sup>114</sup>, Долматовой И.Н.<sup>115</sup>, Ткаченко И.Н.<sup>116</sup> и Злыгостевым А.А.<sup>117, 118</sup>, Кургановым М.А.<sup>119</sup>, Финогеевой А.И.<sup>120</sup>, Татаренко Л.Ю.<sup>121</sup> и др. (таблица 1).

<sup>106</sup> Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании. Корпоративные финансы. 2012. Т.6 №1. С 14-23.

<sup>107</sup> Ивашковская И.В., Солнцева М.С. Детерминанты стратегических решений о финансировании крупных компаний на развивающихся рынках капитала: пример России, Бразилии и Китая // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 7. № 1. С. 25.

<sup>108</sup> Ивашковская И.В. Влияние корпоративного управления на стратегическую эффективность компании в России. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 48. С. 21.

<sup>109</sup> Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход. Экономический анализ: теория и практика. – 2013. - № 45 (348). – С.41-51.

<sup>110</sup> Анкудинов А.Б. Концептуальные основы формирования стейкхолдерской модели организации корпоративных финансов и возможности эмпирического тестирования ее эффективности. Вестник КГФЭИ. – 2011. №3 (24). С.70-72

<sup>111</sup> Анкудинов А.Б. Эмпирический анализ детерминант социально ответственного поведения российских компаний. Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2021. С. 130-134.

<sup>112</sup> Палкина Е.С. Маржинально-стоимостной подход к ценообразованию в системе управления стоимостью компании. Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 21 (276). С. 56-60.

<sup>113</sup> Самохина В.Г. Выявление, отбор и анализ факторов создания стейкхолдерской стоимости фирмы. Научные записки молодых исследователей. 2014. №3. С.31-33.

<sup>114</sup> Новожилова Ю.В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости. Статистика и экономика. 2017. Т.14. №1. С.43-50.

<sup>115</sup> Долматова И.Н. Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода: опыт непубличных компаний. Управленческие науки. 2013. № 2. С. 18-26.

<sup>116</sup> Ткаченко И.Н. Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или к вопросу о стейкхолдерской стоимости. Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса: материалы междунар. науч.- практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. С. 93-99.

<sup>117</sup> И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостев. Моделирование стейкхолдерских рисков: опыт эконометрического анализа. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т.21, вып.3. С. 271-287.

<sup>118</sup> Злыгостев А.А. Диссертация «Разработка методического подхода к учету интересов заинтересованных сторон в корпоративном управлении на основе оценивания стейкхолдерской стоимости и рисков». // [www.science.usue.ru](http://www.science.usue.ru) 18.09.2022.

<sup>119</sup> Курганов М.А. Диссертация «Влияние сбалансированности интересов региональных стейкхолдеров на устойчивое развитие субъектов РФ». 07.09.2022. URL: <https://www.science.usue.ru> (дата обращения 14.03.2025).

<sup>120</sup> Финогеева А.И. Диссертация «Формирование механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации» 27.06.2019. URL: <https://www.fa.ru> (дата обращения: 14.03.2025).

<sup>121</sup> Татаренко Л.Ю. Диссертация «Организация сетевого взаимодействия стейкхолдеров для достижения стратегических преимуществ». 20.03.2020. URL: <https://www.swsu.ru> (дата обращения: 14.03.2025).

Таблица 1 – Некоторые направления исследования в выбранной предметной области\*

| Исследователи                        | Направление исследования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Анкудинов А.Б.                       | Оценка и сопоставление рент, получаемых каждой группой стейкхолдеров, а также оценка стейкхолдерских рисков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Бариленко В.И.                       | Предложен широкий инструментарий в рамках проведения бизнес-анализа для оценки требований стейкхолдеров.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Долматова И.Н.                       | Предлагается оценка вклада стейкхолдеров через индекс устойчивости роста и оценка ценности компании для стейкхолдеров через индекс гармонизации интересов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ефимова О.В.                         | Расчет показателей, важных для экономической, социальной устойчивости и экологической политики фирмы, отражающих экономические выгоды стейкхолдеров, а также расчет создаваемой добавленной собственности для собственников.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ивашковская И.В.                     | Разработана модель управления стоимостью на основе стоимости для стейкхолдеров, предполагающая оценку добавленной стоимости для стейкхолдеров. Предлагается расчет индекса гармонизации интересов, позволяющий оценить удовлетворенность интересов основных стейкхолдеров предприятия.                                                                                                                                                                                        |
| Курганов М.А.                        | Предложена методика оценки параметров региона с точки зрения реализации интересов региональных стейкхолдеров: населения, органов власти и бизнес-сообщества.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Новожилова Ю.В.                      | Разработаны показатель и ранговая карта оценки влияния стейкхолдеров на стоимость компании.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Палкина Е.С.                         | Разработка подхода к ценообразованию, позволяющего увеличить стоимость компании, и учесть интересы разных групп стейкхолдеров.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Самохина В.Г.                        | Монетарная оценка стоимости предприятия и определение на ее основе стейкхолдерской стоимости. Немонетарная оценка факторов создания стейкхолдерской стоимости и ее показателей.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Татаренко Л.Ю.                       | Предложена матрица стратегического анализа основных кросс-мотивов сетевого взаимодействия предприятий с учетом интересов основных групп стейкхолдеров.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ткаченко И.Н.,<br>Злыгостев А.А.     | Предлагается эконометрическая модель, основанная на показателях моментных наблюдений, позволяющая сделать оценку вклада каждой группы стейкхолдеров в стоимость.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Финогеева А.И.                       | Усовершенствован алгоритм выявления ключевых стейкхолдеров. Разработана методика определения приоритетных направлений взаимодействия со стейкхолдерами на основании карты вопросов с учетом критериев: «значимость», «срочность», «ресурсы».                                                                                                                                                                                                                                  |
| Сулова М.А.<br>(авторский<br>подход) | Предложена система управления стоимостью компании, отличающаяся от существующих целостностью подхода к повышению ценности компании для всех групп стейкхолдеров, включающая в себя в том числе модель принятия решений об инвестировании на основе ожиданий собственников/инвесторов, позволяющую определить, какое решение позволит повысить ценность компании для ее собственников и соответствует ли существующая рыночная стратегия ожиданиям инвесторов (стейкхолдеров). |

\* Разработано автором

В таблице 1 представлены некоторые основные направления отечественных исследований, посвященных взаимодействию со стейкхолдерами, и способствующих максимизации его эффективности.

Таким образом, можно заметить, что в современной экономической науке в последнее время все больше уделяется внимания вопросам взаимодействия компании со всеми группами стейкхолдеров. Что является не только результатом осознания важности долгосрочных высокоэффективных и доверительных отношений со стейкхолдерами как ресурса для развития компании, но своеобразным ответом на экономические и политические вызовы глобального мирового масштаба. Заинтересованность и удовлетворенность интересов всех задействованных и сопричастных к деятельности предприятия сторон является залогом повышения эффективности работы компании и укрепления дальнейшего сотрудничества. Что в конечном итоге приводит к укреплению позиций государства на мировой арене не только за счет повышения стоимости предприятий, но и, как видно в приведенных выше примерах, за счет показавших свою результативность законодательных инициатив, за счет улучшения инфраструктуры экономики, развития отраслей гражданской промышленности и военно-промышленного комплекса. В свою очередь улучшение инфраструктуры экономики, законодательная и финансовая помощь со стороны государства, направленная на развитие малого и среднего бизнеса (к вопросу о стимулировании импортозамещения) приводят в конечном итоге к повышению финансового благосостояния домохозяйств. Для менеджмента и акционеров предприятия результатом взаимовыгодной работы со стейкхолдерами всех уровней и повышения стоимости компании является увеличение их собственного дохода за счет эффективности принимаемых оперативных и стратегических решений на всех уровнях организации.

Автором выделены и стратифицированы по критерию влияния на принятие управленческих решений, от которых зависит изменение ценности компании, основные группы стейкхолдеров промышленного предприятия (рисунок 10).



Рисунок 10 – Основные стейкхолдеры промышленного предприятия.

*Разработано автором*

По мере приближения к сердцевине диаграммы, уровень влияния увеличивается. Следует отметить, что в исследуемой ситуации уровни влияния на изменение ценности компании и заинтересованности стейкхолдеров в увеличении ценности изменяются соразмерно, данная стратификация дополняет существующие теоретические исследования в области систематизаций заинтересованных сторон с использованием матрицы приоритетов, позволяя повысить эффективность принимаемых управленческих решений с позиции роста стоимости и ценности компании для стейкхолдеров.

Таким образом, для обозначения Value-Based Management предлагается использовать термин «Ценностно-ориентированный менеджмент» и следующую авторскую трактовку данного понятия: управление, целью которого является увеличение потребительской стоимости владения акциями компании для акционеров, посредством повышения стоимости компании и выплаты большей суммы дивидендов, а также повышение удовлетворенности других стейкхолдеров от участия в деятельности компании»<sup>122</sup>.

Таким образом, анализ современных отечественных исследований,

<sup>122</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

посвященных максимизации эффективности работы со стейкхолдерами, на основании чего сделан вывод об изменении характера взаимодействия в рамках корпоративного управления в сторону осознания важности их системности, адекватности и эффективности, а также обеспечения в целеполагании фокуса на увеличении капитализации компаний, в том числе за счет развития функциональных подсистем.

Индикативное управление и соответствующие ему индикативное планирование и индикативный контроллинг открывают возможности не только для достижения обозначенной выше цели повышения капитализации российских компаний, но и для разработки методического аппарата, позволяющего повысить эффективность системы корпоративного управления в целом.

### 1.3 Концепция индикативного управления на уровнях иерархии<sup>123</sup>

Индикативное управление<sup>124, 125, 126</sup> широко распространено в государственном секторе экономики. Одним из родоначальников направления является К. Лаундауэр, обосновавший в своем труде «Теория научного экономического планирования» применение индикативного планирования. В

<sup>123</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Сулова М.А. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4919-4936. – DOI 10.18334/epp.15.7.123429. – EDN JMXHRU;
- Сулова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр –МКСВ) :
- Сборник материалов XXXI Международной научно-практической конференции, Москва, 21 ноября 2025 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296-301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR.

<sup>124</sup> Непочатых О.Ю. Формирование механизма индикативного управления в системе государственной политики / О.Ю. Непочатых // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 237-254. – EDN EZQTRU.

<sup>125</sup> Минаков А.В. Индикативное планирование в управлении финансовыми рисками малых предприятий / А.В. Минаков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-2(107). – С. 42-46. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-42-46. – EDN JMHFFE.

<sup>126</sup> Селезнева И.Е. Система моделей индикативного планирования научно-технологического развития высокотехнологичных отраслей / И.Е. Селезнева, В.В. Ключков // XIV Всероссийское совещание по проблемам управления : сборник научных трудов, Москва, 17–20 июня 2024 года. – Москва: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2024. – С. 3623-3627. – EDN HCRVWT.

государственном управлении под индикативным планированием подразумевается составление планов по достижению желаемых показателей, отражающих целевые ориентиры, например, стратегии развития отраслей и стратегические целевые программы. Как правило, срок индикативного планирования составляет от одного до шести лет, то есть речь идет о кратко- и среднесрочном периоде. В качестве примера можно привести «Стратегию развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года», наметившую целевые ориентиры по количеству IPO на ближайшие годы.

Одной из особенностей структурного развития экономики РФ является слабое развитие фондового рынка. Оно заключается в непубличном характере большей части компаний страны. Зная об этой проблеме и работая над ее решением, государство в Постановлении Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» декларирует следующее: «Выход государства из капитала организаций промышленности, в том числе с использованием таких форм, как публичное размещение акций в Российской Федерации и на международных биржах, будет способствовать интеграции российских организаций промышленности в международные цепочки создания стоимости. Поддержка стратегических инвесторов - лидеров в своих секторах даст возможность привлечь передовые промышленные технологии, необходимые для обновления ассортимента и технологической базы промышленности. В целом выход государства из капитала организаций промышленности приведет к повышению прозрачности при распределении бюджетных средств, а усиление конкуренции за государственный заказ повысит бюджетную эффективность».

Таким образом, очевидно, что государство осознает негативные последствия для экономики в целом и имиджа российских предприятий в частности, создаваемые сложившейся структурной особенностью экономики, заключающейся в «закрытости» бизнеса. Также ясно, что законодатель в лице государства готов способствовать выходу предприятий на IPO (англ. Initial Public Offering, т. е.

первичное публичное размещение акций предприятия на бирже), размещению акций на торговых площадках, и получению статуса публичности акционерными обществами. Что в свою очередь приведет к получению следующих положительных эффектов:

- увеличению капитализации страны. Возможность свободной покупки акций, доступность и достоверность информации о работе компании, хорошая деловая репутация приводят к притоку иностранных инвестиций в страну;

- повышению прозрачности бизнеса. Прозрачность, т. е. транспарентность (англ. transparency – прозрачность) бизнеса уже давно признана в странах Запада необходимым условием доверия инвесторов и потребителей. Представители крупного российского бизнеса тоже стараются держать планку в вопросах предоставления информации инвесторам, как одной из самых важных групп стейкхолдеров, публикуя ежегодные отчеты с раскрытием информации о финансовой, социальной, экологической деятельности. В данной связи считаем нужным упомянуть исследование А.И. Финогеевой «Формирование механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации», в котором подробно рассмотрены признанные в мире «золотые» стандарты раскрытия информации;

- увеличению гудвилла компаний (англ. Goodwill, т. е. деловая репутация компании, имеющая стоимостное выражение). Вопросы управления деловой репутацией компании, увеличения гудвилла достаточно часто рассматриваются зарубежными и отечественными исследователями. Нам хотелось бы в свете собственного исследования отметить работы О.И. Калинского. В частности, «Рекомендации по внедрению модели управления деловой репутацией (гудвиллом) на промышленных предприятиях», в которой показано, как достигаются укрепление деловой репутации и повышение стоимости промышленного предприятия посредством влияния на структуру добавленной стоимости и структуру капитала, а также управление гудвиллом на основе рейтинговой оценки с применением финансовых коэффициентов;

- росту удовлетворенности стейкхолдеров ввиду получения более качественной информации о работе предприятия. Так, согласно исследованию

компании Slack «Future of Work», 80 % работников предприятия хотят больше знать о том, как и на основании чего принимаются решения их руководством, 55 % руководителей считают, что их бизнес достаточно прозрачен, в то же время только 18 % сотрудников разделяют их мнение на этот счет;

– росту доверия потребителей продукции компаний, чей бизнес более «открыт» и прозрачен. Согласно исследованию аналитической компании Label Insight «Понимание факторов, влияющих на решение современных взыскательных потребителей о совершении покупки» («Understanding purchase drivers for today's discerning consumers»)<sup>127</sup>, 94 % потребителей предпочитают товары брендов, практикующих «прозрачность», открытость информации о бизнесе.

Так, в 2023 году акции на бирже разместили 8 компаний<sup>128</sup>, в том числе «Южуралзолото» (7 млрд руб.), «ЕвроТранс» (13,5 млрд руб.), «Совкомбанк» (11,5 млрд руб.). В 2024 году было реализовано 14 IPO<sup>129</sup> общей суммой 81 млрд руб., 7 компаний представляют IT-сектор (в том числе ГК «Элемент», «Диасофт» и другие высокотехнологичные компании). В 2025 году должно было быть проведено от 9 до 11 IPO, однако состоялось всего 4<sup>130</sup>. Согласно целевым показателям в 2026 году должно состояться 11-13 IPO, в 2027 году – 12-15 IPO.

В 2024 году зафиксировано рекордное количество первичных размещений за последние 17 лет. Тем не менее, большинство эмитентов, впервые разместивших свои бумаги в 2024 году, несмотря на хорошие финансовые результаты, имели динамику хуже рынка. Сложившаяся ситуация еще раз подчеркивает важность управления, которое позволит добиться повышения капитализации российских эмитентов, а также иллюстрирует актуальность применения индикативного планирования в государственном секторе.

Понятие индикативного управления не равнозначно индикативному планированию. Индикативное управление шире, и включает в себя формирование

<sup>127</sup> Платформа с данными и ИИ-технологиями, созданная для анализа атрибутов потребительских товаров. URL: <https://nielseniq.com/global/en/landing-page/label-insight/> (дата обращения 25.09.2024).

<sup>128</sup> Итоги IPO российских компаний в 2023 году. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/itogi-ipo-rossiyskikh-kompaniy-v-2023-godu-20241016-1743/> (дата обращения 23.02.2025)

<sup>129</sup> Там же.

<sup>130</sup> Итоги 2025 года: рынок IPO. URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/itogi-2025-goda-rynok-ipo/> (дата обращения 05.03.2026).

и реализацию управленческих воздействий, направленных на достижение желаемых ориентиров, отраженных в зафиксированных индикаторах. Тем не менее, в контексте данного исследования с позиций решения поставленных задач уместно рассматривать индикативное управление и планирование как единую управленческую категорию.

Автор исследования считает целесообразным применение индикативного управления, показавшего высокую эффективность в государственном секторе, в коммерческом (предпринимательском) секторе.

Высокий уровень неопределенности, отражающий внешнюю по отношению к хозяйствующим субъектам среду, предопределяет необходимость вариативности управленческих воздействий при различных сценариях развития. Индикативное управление не предполагает достижение определенных показателей посредством директивных установок, но дает возможность маневрирования и подстройки системы к изменениям окружающей среды посредством корректирующих мероприятий и организационных трансформаций. Таким образом, организационно-экономический механизм индикативного управления на корпоративном уровне представляет из себя объединение в единое целое экономических методов индикативного воздействия и прогрессивных организационных построений (структур, схем, форм, форматов), что позволяет также сделать акцент при принятии управленческих решений на удовлетворение требований всех групп стейкхолдеров.

Основой подобного подхода к управлению служит использование системы индикаторов устойчивого развития промышленного предприятия, предполагающая в дальнейшем адекватные и гибкие воздействия, как реакции на сложившуюся ситуацию.

Индикатор – это интегральный показатель, который количественно определяет качественные характеристики устойчивого развития промышленного предприятия. Принципиальная схема использования индикатора в управлении

приведена на рисунке 11<sup>131, 132</sup>.

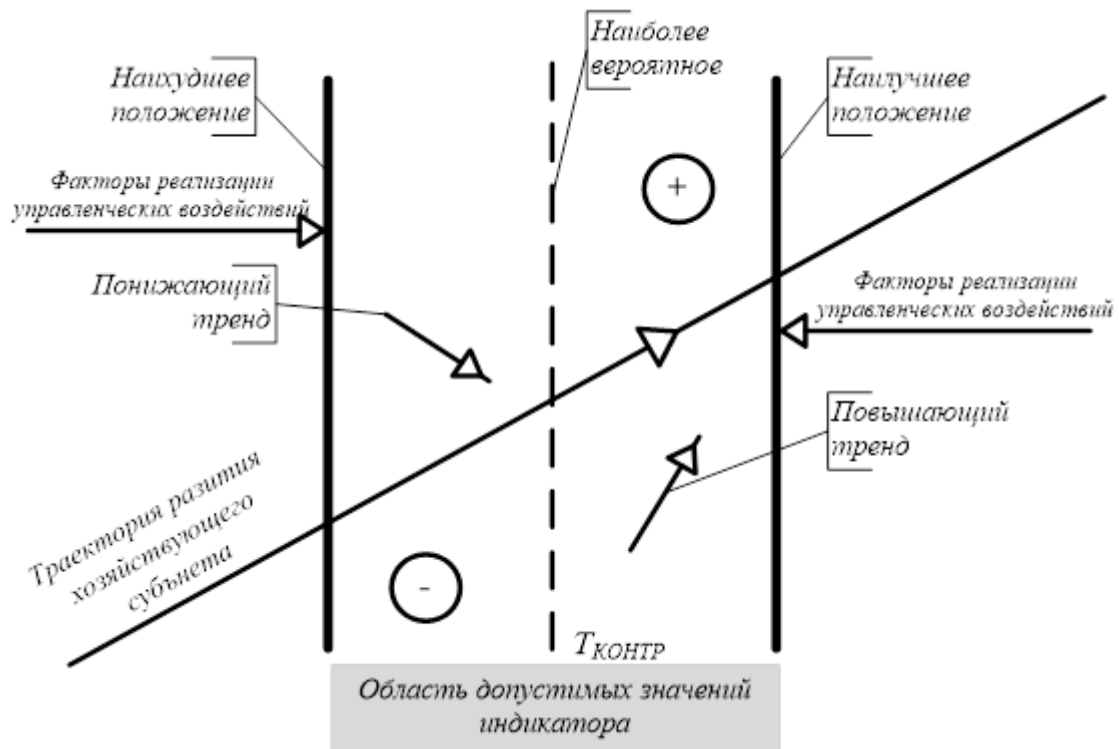


Рисунок 11 – Принципиальная схема использования индикатора в управлении, (T<sub>КОНТР</sub> – контрольная точка принятия решения). *Разработано автором*

Индикаторы взаимосвязаны, объединены в систему и адаптивны, т. е. могут корректироваться в процессе управления. Они имеют граничные значения, которые характеризуют определенные ситуации и соответствующие им варианты поведения хозяйствующего субъекта (сценарии). В этой связи можно выделить три характерных положения хозяйствующего субъекта в контрольной точке:

- 1) оптимальное состояние, которое определяется наиболее вероятным значением индикатора или близким к нему;
- 2) наилучшее положение, в котором хозяйствующий субъект получает

<sup>131</sup> Суслова М.А. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4919-4936. – DOI 10.18334/epp.15.7.123429. – EDN JMXHRU.

<sup>132</sup> Суслова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр – МКСВ) : Сборник материалов XXXI Международной научно-практической конференции, Москва, 21 ноября 2025 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296-301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR.

дополнительные возможности;

3) наихудшее положение – ситуация, когда хозяйствующий субъект испытывает дополнительные угрозы и опасности.

В первом случае индикатор соответствует заранее принятой траектории устойчивого развития промышленного предприятия. Во втором и третьем случаях индикатор существенно отличается от запланированных значений соответственно в положительную или отрицательную сторону.

Данное отличие может спровоцировать изменение траектории развития промышленного предприятия, например, в первом случае восходящий тренд будет показывать резкий рост, а во втором – он может измениться на нисходящий. Так или иначе это потребует принятия соответствующих мер, корректирующего характера, что приведет к дополнительным затратам (ресурсов, времени) и как следствие к изменениям в стратегии развития, его ресурсообеспечении и организационным трансформациям (процессов, структуры).

Таким образом индикаторы, их система являются базовыми элементами сценарно-ситуационного подхода, который в свою очередь в комплексе с концепциями устойчивого развития и жизненного цикла определяет сущность индикативного управления и соответствующего ему индикативного планирования (рисунок 12).

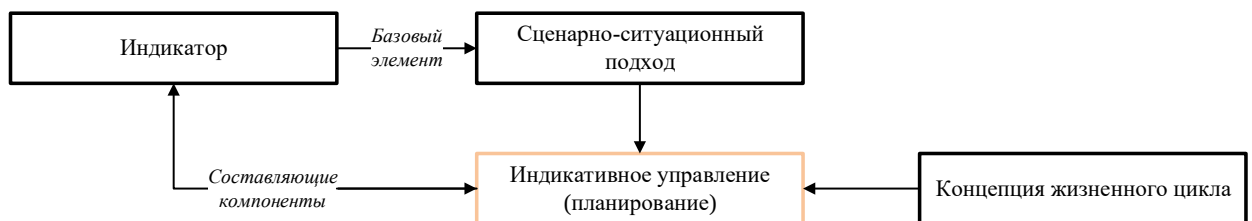


Рисунок 12 – Методологическая схема индикативного управления (планирования). *Разработано автором*

Подобная система индикативного управления и планирования имеет не только положительную сторону, связанную с ее гибкостью и адаптивностью, но и отрицательную, которую определяет сложный характер ее реализации и

повышенная неопределенность. В тоже время данные черты отличают индикативное управление от других методов управления.

Концепция жизненного цикла подробно представлена в работах Ицхака Адизеса.<sup>133134</sup>

Управление предприятием целесообразно осуществлять на основе разработанного организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, представляющего собой надфункциональную корпоративную подсистему менеджмента, объединяющую планирование, контроль и принятие корректирующих мероприятий, принципиальное отличие которого заключается в применении индикаторов, являющихся базовым элементом сценарно-ситуационного подхода, который наряду с концепцией жизненного цикла составляет основу индикативного управления.

## 1.4 Методология проведения исследования<sup>135</sup>

Рассмотрим методику проведения некоторых аспектов исследования. Значимым является тот факт, что методики оценки стоимости были

<sup>133</sup> Адизес, Ицхак Калдерон. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 7-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 499, с. : ил. – (Методология Адизеса). – ISBN 978-5-00146-094-7.

<sup>134</sup> Адизес, Ицхак. Управление изменениями без потрясений и конфликтов: перевод с английского / Ицхак Адизес. – Москва: Альпина Паблишер, 2023 [т. е. 2022]. – 259 с. : ил., портр. – (Методология Адизеса, Бизнес). – ISBN 978-5-9614-8032-0, 978-5-9614-7216-5.

<sup>135</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Костюхин Ю.Ю., Ильичев И.П., Шерстнева М.А. «Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» Цветные металлы. – 2008. – № 5;
- Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. «Оценка стоимости бизнеса как элемент управления стоимостью компании» Экономика в промышленности. – 2010. – № 2;
- Шерстнева М.А. «Оценка риска металлургического предприятия на примере ОАО «Норильский никель» 63-и дни науки студентов МИСиС: международные, межвузовские и институтские научно-технические конференции. Сборник тезисов докладов студентов, аспирантов и молодых ученых/ Под. Ред. А.А. Аксенова, Ю.О. Красильниковой и др. – М.: МИСиС, 2008;
- Шерстнева М.А. «Проблемы выбора методов оценки стоимости российского промышленного предприятия» Экономика и менеджмент в металлургии. Сборник научных работ студентов и аспирантов кафедры экономики и менеджмента. Москва 2009, изд. Дом МИСиС;
- Шерстнева М.А. Управление денежными потоками компании как инструмент Value-Based Management. Актуальные вопросы развития общественных наук: экономика, право, социология, философия. Международная конференция. Материалы конференции. Волгоград 2011. Изд. Регионального центра социально-экономических и политических исследований «Общественное содействие»;
- M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. The estimation of a discount rate for the Russian metallurgical nonpublic companies. 20th Anniversary International Conference on Metallurgy and Materials METAL 2011. Conference materials. Ostrava 2011.

импортированы в Российскую Федерацию из США. В 1992-1994 годах в рамках Института экономического развития Всемирного банка был прочитан ряд лекций, освещающих основные подходы к оценочной деятельности в США. На тот момент в стране еще не была узаконена официально профессия «оценщик». Первый закон об оценочной деятельности принят в РФ в 1998 году, а лицензирование оценочной деятельности введено в 2001 году.

Одним из первых лекторов, сделавших большой вклад в развитие оценочной деятельности в РФ был Ш. Пратт, читавший лекции в 1994 году при поддержке Всемирного банка. В. Рутгайзер, один из столпов российской оценочной деятельности, был его учеником.

Так как методики были импортированы из США, они не учитывали особенностей российской экономики и бухгалтерского учета, нюансов законодательства.

По большей части и сейчас при проведении оценки стоимости используются американские методики и системы скидок и премий, что, конечно, не исключает наличия на российском рынке высоко профессиональных специалистов и качественных, представляющих интерес, научных исследований в этой области. Но, например, мало работ по методикам оценки специфических активов, например, для российской металлургической отрасли.

Аналогичная ситуация складывается и в вопросах ценностно-ориентированного менеджмента.

Концепция сформировалась в американской бизнес-среде в 80-90х годах 20 века. В Российской Федерации работы на данную тематику с определенной частотой стали появляться в начале двухтысячных годов. Как показано в первой главе нашего исследования, до сих пор есть достаточно много разночтений в вопросах толкования основных постулатов концепции. Российскому бизнесу, интегрированному в мировую экономическую систему, с одной стороны понятна необходимость следования мировым тенденциям в вопросах повышения стоимости компании, увеличения ее ценности для акционеров и других заинтересованных лиц (хотя вопрос увеличения именно ценности компании для стейкхолдеров часто

остается за скобками, не решенным, ему не придают значения), а с другой – мало на что можно опереться, кроме опыта относительно небольшого круга специалистов в Value-Based Management и исследований, бесспорно, представляющих огромный научный интерес, но ориентированных, в основном, на развитие какой-либо одной составляющей VBM. Соответственно, довольно часто, в работе компаний и акцент делается на какую-либо одну составляющую (например, на увеличение капитализации компании как самый очевидный параметр), а вопросы полноценного взаимовыгодного взаимодействия со всеми группами стейкхолдеров уходят на второй план.

Корректная оценка рыночной стоимости предприятия является необходимым условием для принятия эффективных решений относительно выбора путей развития предприятия. Здесь речь идет и о стратегических решениях, позволяющих повысить стоимость предприятия в перспективе, и об оперативном планировании. В данной разделе рассмотрим подробно отечественную и зарубежную практику оценочной деятельности.

В качестве основных целей проведения оценки рыночной стоимости можно выделить следующие:

- определение стоимости предприятия для целей его купли-продажи целиком или по частям;
- оценка стоимости предприятия для установления доли совладельцев в случае расторжения договора или смерти одного из партнеров;
- оценка стоимости ценных бумаг в случае купли-продажи акций фирмы;
- повышения эффективности оперативного управления компанией;
- оценка при реструктуризации компании;
- оценка для разработки стратегического плана развития компании;
- оценка при определении кредитоспособности предприятия и стоимости залога для целей кредитования;
- оценка при страховании, в случае определения стоимости активов в преддверии потерь;
- оценка для разработки и осуществления инвестиционного проекта и т. д.

Таким образом, заинтересованными в проведении оценки стоимости сторонами можно считать следующих субъектов деятельности, представленных на рисунке 13.



Рисунок 13 – Стороны, заинтересованные в оценке бизнеса.

*Разработано автором*

Рассмотрим законодательную база оценочной деятельности в Российской Федерации.

Основными законодательными актами, регламентирующими оценочную деятельность в Российской Федерации, являются следующие.

Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «Об оценочной деятельности в Российской Федерации».

Утвержденные приказом Минэкономразвития России от «14» апреля 2022 г. № 200 новые Федеральные стандарты оценки<sup>136</sup>, в том числе:

– федеральный стандарт оценки «Структура федеральных стандартов оценки и основные понятия, используемые в федеральных стандартах оценки

<sup>136</sup> URL: <http://publication.pravo.gov.ru/> (дата обращения 22.07.2025).

(ФСО I)»;

- федеральный стандарт оценки «Виды стоимости (ФСО II)»;
- федеральный стандарт оценки «Процесс оценки (ФСО III)»;
- федеральный стандарт оценки «Задание на оценку (ФСО IV)»;
- федеральный стандарт оценки «Подходы и методы оценки (ФСО V)»;
- федеральный стандарт оценки «Отчет об оценке (ФСО VI)».

Признаются утратившими силу:

– приказ Минэкономразвития России от 22 октября 2010 г. № 508 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Определение кадастровой стоимости (ФСО № 4)»;

– приказ Минэкономразвития России от 20 мая 2015 г. № 297 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Общие понятия оценки, подходы и требования к проведению оценки (ФСО № 1)»;

– приказ Минэкономразвития России от 20 мая 2015 г. № 298 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Цель оценки и виды стоимости (ФСО № 2)»;

– приказ Минэкономразвития России от 20 мая 2015 г. № 299 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Требования к отчету об оценке (ФСО № 3)»;

– приказ Минэкономразвития России от 22 июня 2015 г. № 388 «О внесении изменений в Федеральный стандарт оценки «Определение кадастровой стоимости (ФСО № 4)», утвержденный приказом Минэкономразвития России от 22 октября 2010 г. № 508»;

– приказ Минэкономразвития России от 17 ноября 2016 г. № 721 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Определение ликвидационной стоимости (ФСО № 12)»;

– приказ Минэкономразвития России от 17 ноября 2016 г. № 722 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Определение инвестиционной стоимости (ФСО № 13)»;

– приказ Минэкономразвития России от 6 декабря 2016 г. № 785 «О внесении изменений в Федеральный стандарт оценки «Требования к отчету об оценке (ФСО № 3)», утвержденный приказом Минэкономразвития России от 20 мая 2015 г. № 299». Настоящий приказ вступил в силу с 7 ноября 2022 года.

Вопросы оценки стоимости бизнеса неоднократно рассматривались отечественными и зарубежными авторами. Среди родоначальников теории оценки бизнеса необходимо отметить Ш. Пратта<sup>137</sup> и К. Мерсера<sup>138</sup>, называвшего Ш. Пратта одним из тех, кто помог ему сформулировать и развить собственные методические подходы к оценке бизнеса<sup>139</sup>.

Большой вклад в развитие оценочной деятельности в Российской Федерации сделал В.М. Рутгайзер<sup>140, 141, 142</sup>, выдающийся ученый и практик, под чьим руководством была проведена оценка ряда крупных компаний РФ, а также разработаны и внедрены образовательные программы для оценщиков, написано множество научных работ. Также нам хотелось бы отметить работы Т.Г. Касьяненко<sup>143, 144, 145</sup>, на протяжении многих лет изучающей с разных сторон вопросы оценочной деятельности и освещающей их в своих трудах.

В мировой и российской практике наиболее распространенными подходами к оценке являются доходный, сравнительный, затратный и опционный.

Как ранее автором было показано в работе «Оценка стоимости бизнеса как элемент управления стоимостью компании», «доходный подход – это оценка стоимости предприятия на основании суммирования дисконтированных будущих

<sup>137</sup> Shannon Pratt. Valuing a Business, 6th Edition: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies. McGraw Hill, 2022. 1296 p.

<sup>138</sup> Z. Christopher Mercer, Travis W. Harms, CFA, CPA/ABV. Business Valuation: An Integrated Theory, 3rd Edition. Wiley, 2020. 512 p.

<sup>139</sup> В.М. Рутгайзер. Интегрированная теория оценки стоимости бизнеса. Имущественные отношения в РФ. – 2008. – №4 (79). С. 17-30.

<sup>140</sup> В.М. Рутгайзер. Идентификация рисков при оценке стоимости бизнеса: монография. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 67 с.

<sup>141</sup> Рутгайзер В.М. Оценка стоимости бизнеса. – М.: Маросейка, 2008. 448 с.

<sup>142</sup> В.М. Рутгайзер. Оценка стоимости ОАО Роснефть в 2001 г.: судебные разбирательства по поводу гудвилл: монография.- М.: Лаборатория книги, 2010. – 30 с.

<sup>143</sup> Касьяненко Т.Г. Современные проблемы теории оценки бизнеса. Монография.- Изд-во Проспект, 2022.- 304 с.

<sup>144</sup> Касьяненко Т.Г. Корректировка финансовой отчетности предприятия в оценке бизнеса. Монография. – Изд-во Проспект, 2017. – 144 с.

<sup>145</sup> Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А., Есипов В.Е., Мирзажанов С.К. Оценка недвижимости. Учебное пособие. – Изд-во Кнорус, 2020. – 752 с.

доходов предприятия.

На базе доходного подхода было создано и получило широкое распространение направление менеджмента Value-Based Management (VBM) – управление, основанное на стоимости компании. VBM – это система управления и деловая философия, направленные на достижение увеличения стоимости компании и повышение эффективности ее функционирования на рынке»<sup>146</sup>.

Применение доходного подхода, наиболее часто используемого для оценки коммерческих предприятий, требует корректного прогнозирования будущих доходов компании<sup>147, 148, 149</sup>. Что в свою очередь осложняется наличием неопределенности и рисков в финансовой, экономической, и политической сферах. Чем выше риски и неопределенность<sup>150</sup>, тем меньший горизонт планирования приходится использовать аналитикам. Таким образом, для корректной оценки будущих денежных потоков желательно наличие стабильности в развитии предприятия.

Определение и оценка рисков, особенно в условиях нестабильной экономической и политической ситуации, также вызывают ряд затруднений<sup>151, 152, 153</sup>. Ибо требуют не только понимания ситуации на рынке в целом, внутри отрасли, знания нюансов функционирования оцениваемой компании, но также понимания тенденций развития ситуации на глобальных

<sup>146</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. «Оценка стоимости бизнеса как элемент управления стоимостью компании» Экономика в промышленности. – 2010. – № 2.

<sup>147</sup> Шерстнева М.А. Управление денежными потоками компании как инструмент Value-Based Management. Актуальные вопросы развития общественных наук: экономика, право, социология, философия. Международная конференция. Материалы конференции. Волгоград 2011. Изд. Регионального центра социально-экономических и политических исследований «Общественное содействие».

<sup>148</sup> А.Ю. Анисимов, Е.Ю. Бурова, Н.А. Виноградская, А.В. Золкина, М.А. Шерстнева, А.В. Жагловская «Деньги, кредит, банки» - практикум, Изд. дом МИСиС, 2013. - 74 с.

<sup>149</sup> А.Ю. Анисимов, О.О. Скрябин, Ю.Ю. Костюхин, Н.А. Виноградская, М.А. Шерстнева «Финансы» - практикум, изд. дом МИСиС, 2013. – 198 с.

<sup>150</sup> M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. The estimation of a discount rate for the Russian metallurgical nonpublic companies. 20th Anniversary International Conference on Metallurgy and Materials METAL 2011. Conference materials. Ostrava 2011.

<sup>151</sup> Шерстнева М.А. «Оценка риска металлургического предприятия на примере ОАО «Норильский никель» 63-и дни науки студентов МИСиС: международные, межвузовские и институтские научно-технические конференции. Сборник тезисов докладов студентов, аспирантов и молодых ученых/ Под. Ред. А.А. Аксенова, Ю.О. Красильниковой и др. – М.: МИСиС, 2008.

<sup>152</sup> Костюхин Ю.Ю., Ильичев И.П., Шерстнева М.А. «Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» Цветные металлы. – 2008. – № 5.

<sup>153</sup> Шерстнева М.А. «Проблемы выбора методов оценки стоимости российского промышленного предприятия» Экономика и менеджмент в металлургии. Сборник научных работ студентов и аспирантов кафедры экономики и менеджмента. Москва 2009, изд. Дом МИСиС.

рынках. И в настоящее время данное утверждение справедливо не только для Российской Федерации, испытывающей тяжелое санкционное давление, но также для стран постсоветского пространства, имеющих достаточно тесные экономические связи с российской экономикой, и для стран Европы, ощущающих последствия для своей экономики от поддерживаемых Евросоюзом санкционных мер.

«Сравнительный подход предполагает оценку стоимости путем расчетов, основанных на сопоставлении стоимостей оцениваемого предприятия и предприятий-аналогов. Одним из наиболее значительных недостатков данного подхода является сложность получения информации от предприятий-аналогов. По рекомендациям экспертов<sup>154, 155</sup>, объемы производства / выручки компаний-аналогов не должны отличаться от показателей объекта оценки более, чем в 5 раз. На российском рынке, особенно в промышленном секторе, бывает достаточно сложно найти компанию-аналог. И даже в случае наличия таковой получить информацию о сделках купли-продажи с данной компанией, в виду закрытости информации»<sup>156</sup>.

Затратный подход – это совокупность методов оценки, базирующаяся на основе определения затрат, необходимых для создания (воспроизводства либо замещения) объекта оценки с учетом износа активов предприятия. «Затратный подход, определяющий стоимость бизнеса на основании стоимости активов, принадлежащих предприятию, применим для компаний, владеющих значительными материальными активами, и имеющих несущественные нематериальные. При этом компания не имеет стабильных доходов, труд приносит небольшую добавленную стоимость, а в бухгалтерском балансе правдиво и подробно отражены все материальные активы»<sup>157</sup>. Важно отметить, что бухгалтерские балансы российских предприятий в ряде случаев не показывают

<sup>154</sup> Саморегулируемая организация союз «Федерация специалистов оценщиков». URL: <https://fsosro.ru> (дата обращения: 25.12.2025).

<sup>155</sup> Рутгайзер В.М. Оценка стоимости бизнеса. – М.: Маросейка, 2008. – 448 с.

<sup>156</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. «Оценка стоимости бизнеса как элемент управления стоимостью компании» Экономика в промышленности. – 2010. – № 2.

<sup>157</sup> Там же.

достоверную информацию об активах компании. Это вызывает трудности при применении затратного подхода. Также недостатком является то, что подход не учитывает будущих доходов компании, в отличие от доходного подхода.

«Опционный подход – это оценка на основе будущей стоимости актива»<sup>158</sup>. Его применение в Российской Федерации не закреплено законодательно. Более того, оценка долгосрочных опционов требует очень высокой квалификации оценщика ввиду сложности процесса. Поэтому подход имеет достаточно ограниченное применение.

Информацию, необходимую для проведения оценки, можно разделить на внешнюю и внутреннюю. На рисунке 14 представлены основные затрудняющие сбор информации факторы и сформулированы последствия, проявляющиеся в проблемах применения подходов к оценке в существующих условиях.



Рисунок 14 – Стороны, заинтересованные в оценке бизнеса.

*Разработано автором*

<sup>158</sup> Там же.

В соответствии с Федеральными стандартами оценки, оценщик обязан использовать все три подхода к оценке – затратный, сравнительный и доходный – или обосновать отказ от использования того или иного подхода. Для получения итоговой величины стоимости при наличии трех величин стоимости, рассчитанных описанными выше методами, в российской практике специалисты используют метод взвешивания согласно формуле (3):

$$\text{Стоимость предприятия} = \sum_{i=1}^n V_i \times Z_i \quad (3),$$

где  $V_i$  – оценка стоимости предприятия (бизнеса)  $i$ -м методом;  
 $i = 1 \dots n$  – множество применяемых в данном случае методов оценки;  
 $Z_i$  – весовой коэффициент метода номер  $i$ .

Полученным в ходе оценки различными подходами значениям присваиваются весовые коэффициенты. Они носят экспертный характер и определяются оценщиком на основании преимуществ и недостатков каждого из используемых подходов в данной конкретной ситуации. Достоверность и качество используемой при проведении оценки информации также необходимо принимать во внимание.

В соответствии требованиями российских стандартов итоговая величина представляется в рублевом эквиваленте.

На проводимом в Москве в 2006 году для профессиональных оценщиков семинаре Ш. Пратт сказал «стоимость ничего не означает, пока ей не будет дано определение. Одной, единой стоимости не существует – один и тот же объект имущества может иметь различную стоимость в различных обстоятельствах»<sup>159</sup>. Также, рассказывая о практике применения различных подходов в США, он подчеркнул, что суды в США склоняются в сторону доходного подхода, если он хорошо обоснован, а налоговые органы предпочитают рыночный (сравнительный)

---

<sup>159</sup> Костин А.В. Мастер-класс Шеннона Пратта в Москве – новый формат семинаров по оценке стоимости. 2006 г. URL: <http://www.labrate.ru> (дата обращения: 18.11.2025).

подход, «так как в доходном подходе больше манипуляций».

Российский фондовый рынок, являющийся частью финансового рынка, обладает специфической особенностью, заключающейся в малом количестве публичных акционерных обществ, акции которых, соответственно, находятся в свободной продаже (таблица 2).

Таблица 2 – Количество коммерческих организаций в Российской Федерации<sup>160</sup>

| Правовая форма                                    | Количество | Доля, % |
|---------------------------------------------------|------------|---------|
| Общества с ограниченной ответственностью          | 12 990 336 | 96,87   |
| Непубличные акционерные общества                  | 235 539    | 1,76    |
| Крестьянские (фермерские) хозяйства               | 44 802     | 0,33    |
| Муниципальные унитарные предприятия               | 42 928     | 0,32    |
| Прочие                                            | 37 172     | 0,28    |
| Публичные акционерные общества                    | 33 529     | 0,25    |
| Сельскохозяйственные производственные кооперативы | 25 259     | 0,19    |
| Общий итог                                        | 13 409 565 | 100,00  |

Процент публичных акционерных обществ от общего числа коммерческих юридических лиц составил в 2024 году всего лишь 0,22 %. Большая же часть компаний имеет непубличный характер. Их акции не представлены на организованном рынке ценных бумаг, что приводит к невозможности определения показателей капитализации для данных предприятий и сложностям в оценке стоимости бизнеса. При оценке стоимости большей части публичных акционерных обществ (ПАО) приходится ориентироваться на методы оценки, используемые при оценке непубличных акционерных обществ (АО).

Так, например, если поставить перед собой цель – проведение оценки стоимости бизнеса производственного предприятия небольших или средних размеров, акции которого не обращаются на организованном рынке ценных бумаг, то ситуация будет осложнена закрытостью информации о предприятиях-аналогах, а также отсутствием четких рекомендаций относительно выбора методов в рамках подходов.

<sup>160</sup> СПАРК (Система профессионального анализа рынков и компаний) — это информационно-аналитическая платформа от ЗАО «Интерфакс», официальный сайт: <https://spark-interfax.ru/> (дата обращения: 18.11.2025).

В рамках каждого из трех основных подходов к оценке бизнеса существует ряд методов, подразумевающих соблюдение определенных условий. При этом отсутствуют однозначные указания относительно их выбора, и оценщику приходится ориентироваться на собственный опыт.

Автором проанализированы условия, соответствующие определенным методам в рамках подходов<sup>161</sup>, и сложности их применения в реалиях российского рынка, что позволило предложить методы, наиболее подходящие для оценки стоимости бизнеса непубличного промышленного предприятия небольших или средних размеров применительно к российским условиям (рисунок 15).

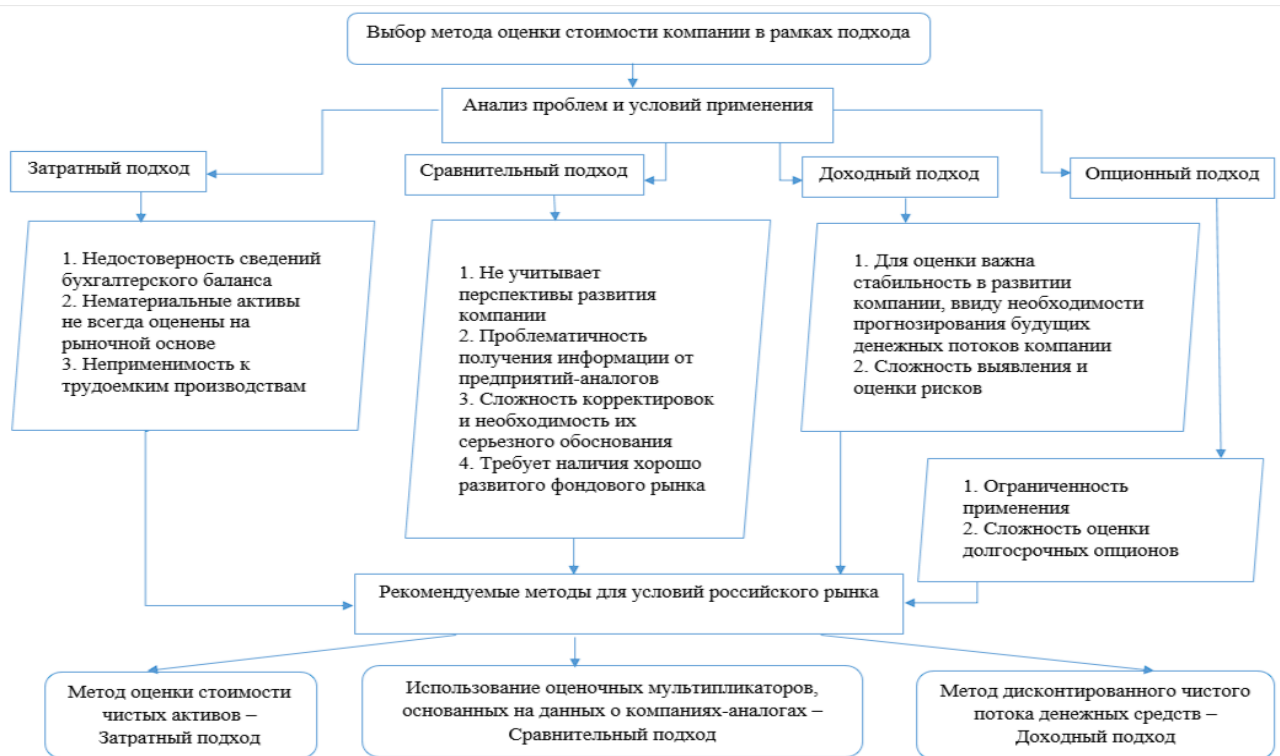


Рисунок 15 – Рекомендуемые методы оценки.

*Разработано автором*

Отметим, что при проведении оценки типичного российского производственного небольших или средних размеров предприятия, с высокой вероятностью, от использования опционного (не обязательного к применению,

<sup>161</sup> Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А. «Оценка стоимости бизнеса как элемент управления стоимостью компании» Экономика в промышленности. – 2010. – № 2.

согласно существующему законодательству) и сравнительного подходов придется отказаться, в виду отсутствия компаний-аналогов или информации о сделках купли-продажи с ними. Основанием для этого, то есть законодательной базой для принятия такого решения, являются указания Федеральных стандартов оценки (утверждены приказом Минэкономразвития России от «14» апреля 2022 г. № 200) и Федерального закона от 29.07.1998 № 135-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «Об оценочной деятельности в Российской Федерации».

Стоимостной инжиниринг. Автором исследования предлагается использование методов стоимостного инжиниринга в рамках применения конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия, действие которой будет описано в следующих главах исследования.

Вопросы применения стоимостного инжиниринга регламентируются ГОСТ Р 58535-2019<sup>162</sup>, согласно которому стоимостной инжиниринг имеет своей целью «оптимизацию стоимости проектов, активов, продуктов, программ, компаний и т.п. на всех этапах их жизненных циклов на основе разработки и эффективного применения научных принципов и методов решения задач управления стоимостью, включая: планирование, ценностный, экономический и финансовый анализ, оценку, аудит, контроль, управление результативностью, изменениями и стоимостными рисками».

Вопросы применения стоимостного инжиниринга рассмотрены в работах С.Б. Сборщикова<sup>163</sup>, Н.В. Лазаревой<sup>164</sup>, Е.В. Крючковой<sup>165</sup>.

Автор предлагает рассматривать достижение необходимого уровня показателей стоимости компании с позиции стоимостного инжиниринга в кратко- и среднесрочной перспективе, и применять к ним обозначенные выше методы,

<sup>162</sup> ГОСТ Р 58535-2019 – национальный стандарт Российской Федерации «Стоимостной инжиниринг. Термины и определения». URL: <https://gost.gtsever.ru/Data2/1/4293727/4293727526.pdf>

<sup>163</sup> Сборщиков С. Б. Формирование дополнительного эффекта при управлении стоимостью инвестиционного проекта за счет мероприятий реинжиниринга / С.Б. Сборщиков, Н.В. Лазарева // Вестник гражданских инженеров. – 2020. – № 2(79). – С. 252-263. – DOI 10.23968/1999-5571-2020-17-2-252-263. – EDN HNTEUT.

<sup>164</sup> Лазарева Н.В. Стоимостной инжиниринг в строительстве как синтез методологий управления инвестиционными потоками и ценообразования / Н.В. Лазарева // Новые технологии в строительстве. – 2024. – Т. 10, № 1(43). – С. 44-48. – DOI 10.24412/2409-4358-2024-1-44-48. – EDN LKKHEE.

<sup>165</sup> Стоимостной инжиниринг : методические указания к практическим занятиям. – Москва : Янус-К, 2024. – 64 с. – ISBN 978-5-8037-0953-4. – EDN CQTGAX.

закрепленные в ГОСТ Р 58535-2019, разработанном при участии государственной корпорации «Росатом»; что позволит значительно повысить анализ, контроль и эффективность принимаемых управленческих решений, а также оперативно проводить корректировку рыночной стратегии на основании полученных результатов.

### **Выводы по главе 1**

Достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» требует значительного роста капитализации фондового рынка, особенностью которого является наличие большого числа непубличных компаний. При сравнении экономики России с экономиками стран БРИКС и США по индексу Баффета было выявлено, что капитализация компаний Российской Федерации имеет самые низкие показатели. На основании анализа мультипликаторов для ряда российских и зарубежных промышленных предприятий сделан вывод о том, что российские предприятия значительно недооценены по сравнению с зарубежными, функционирующими в тех же секторах.

Проведен анализ современных отечественных исследований, посвященных максимизации эффективности работы со стейкхолдерами, на основании чего сделан вывод об изменении характера взаимодействия в рамках корпоративного управления в сторону осознания важности их системности, адекватности и эффективности, а также обеспечения в целеполагании фокуса на увеличении капитализации компаний, в том числе за счет развития функциональных подсистем. Выделены основные группы стейкхолдеров, специфичных для промышленного предприятия, на основании авторской стратификации, что позволяет повысить эффективность менеджмента по работе с различными группами стейкхолдеров. Предложено рассматривать достижение необходимого уровня показателей стоимости компании с позиции стоимостного инжиниринга в кратко- и среднесрочной перспективе, и применять к ним методы стоимостного

инжиниринга, что позволит значительно повысить анализ, контроль и эффективность принимаемых управленческих решений, а также оперативно проводить корректировку рыночной стратегии на основании полученных результатов.

Перманентные флуктуации окружающей среды и внутренней обстановки промышленного предприятия обуславливают актуальность применения индикативного управления не только в государственном, но и в корпоративном секторе. Индикативное управление не задает строгих экономических ориентиров, плановых показателей, для достижения которых предполагается наличие директив, а допускает некоторую вариативность будущего, что в свою очередь дает возможность адаптации посредством корректирующих мероприятий и организационных трансформаций.

Управление предприятием целесообразно осуществлять на основе разработанного организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, представляющего собой надфункциональную корпоративную подсистему менеджмента, объединяющую планирование, контроль и принятие корректирующих мероприятий, принципиальное отличие которого заключается в применении индикаторов, являющихся базовым элементом сценарно-ситуационного подхода, который наряду с концепцией жизненного цикла составляет основу индикативного управления.

Автором уточнено содержание категории «индикатор» в контексте индикативного управления, предложена принципиальная схема использования индикатора в управлении предприятием, разработана методологическая схема индикативного управления.

## 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ИНДИКАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Система факторов управления стоимостью промышленного предприятия<sup>166</sup>

Факторы стоимости – это по сути любые показатели влияющие на стоимость компании. Выявление самих факторов стоимости, а также определение их градаций по степени воздействия на стоимость компании, а также влияния друг на друга помогают составить систему принятия решений для различных уровней компании.

Факторы стоимости неразрывны друг с другом и должны рассматриваться как единая целостная система. Основные факторы стоимости не имеют постоянных значений, в связи с чем необходимо отслеживать эти изменения и вносить корректировку в систему факторов стоимости. Правильное определение основных факторов стоимости является главным залогом успеха применения ценностно-ориентированного менеджмента.

Изучение работ, посвященных вопросам определения факторов стоимости,

---

<sup>166</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2;
- Суслова М.А. Государство как стратегический стейкхолдер в условиях санкционного давления. Вестник Академии знаний. – 2023. – №4 (57). – С. 560-563. ISSN 2413-2829;
- Суслова М.А. Ценностно-ориентированный менеджмент для российских промышленных предприятий в условиях высокой волатильности экономики. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3). – С. 288-299. ISSN 2223-1552;
- Суслова М.А. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения эффективности управления в условиях санкционного давления / М.А. Суслова // Научно-техническое развитие России и мира: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Москва, 13 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 371-377. – EDN YWDSKO;
- Суслова М.А. Рост капитализации российских компаний как важнейший приоритет экономической политики государства в условиях санкционного давления / М.А. Суслова // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (шифр - МКСТР): Материалы XXVIII международной научно-практической конференции, Москва, 20 ноября 2024 года. – Москва: Издательство АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. – С. 222-227. – DOI 10.26118/1866.2024.83.53.019. – EDN NHMHJG.

позволило сделать вывод, что предлагаемые в научной литературе перечни факторов охватывают далеко не все стороны деятельности предприятия, также не учитывают влияния внешней среды. В большинстве же случаев, предлагаемые перечни факторов стоимости были разработаны для конкретного предприятия и являются практически не применимыми для других.

В данном контексте представляет интерес Система сбалансированных показателей (ССП) (Balanced Scorecard)<sup>167</sup>, разработанная на основе проведенного в начале 1990-х годов исследования профессора Harvard Business School Роберта Каплана и президента консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвида Нортон.

Данная концепция предлагает разделение показателей на четыре основные группы (рисунок 16), предлагая определенный перечень моментов, на которых должно быть сфокусировано в рамках этих групп внимание управленцев<sup>168</sup>.

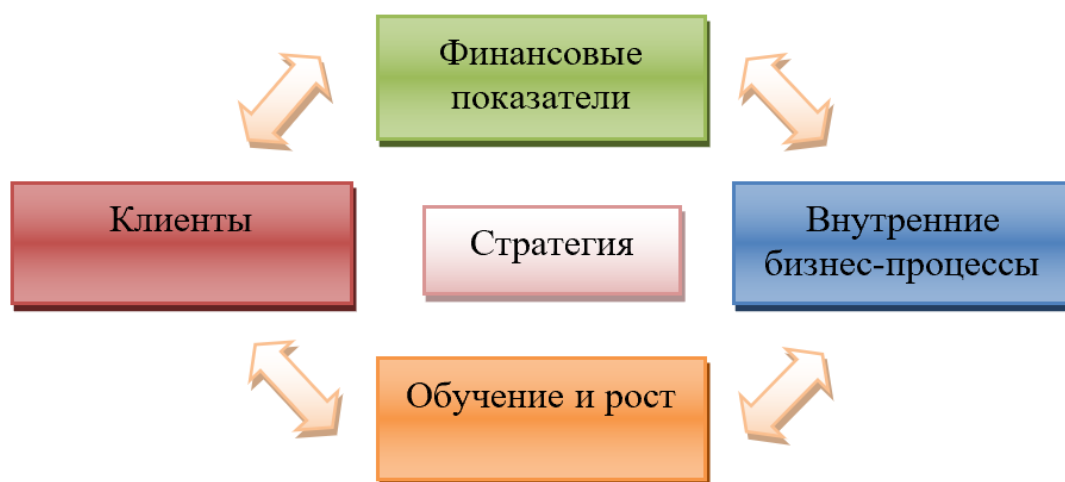


Рисунок 16 – Структура системы сбалансированных показателей<sup>169</sup>

Однако СПП не позволяет ставить как основную цель деятельности

<sup>167</sup> Официальный ресурс по системе сбалансированных показателей. URL: <https://balancedscorecard.org> (дата обращения 15.08.2025).

<sup>168</sup> Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. Изд-во: Олимп-Бизнес. 2023. 320 с.

<sup>169</sup> Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. Изд-во: Олимп-Бизнес. 2023. 320 с.

предприятия повышение ценности компании для ее акционеров и других стейкхолдеров.

Автором в данном диссертационном исследовании составлен и предлагается к использованию перечень факторов стоимости, наиболее полно отражающий влияние факторов на стоимость предприятия и на возрастание ценности компании для ее стейкхолдеров.

Внутренние факторы.

1. Эффективность производства. Рентабельность производства, объем производства, степень обработки продукции, степень загруженности производственных мощностей, продолжительность производственного цикла, производительность труда.

2. Кадровый потенциал. Квалификация, численность, возраст, мотивация, численность категорий работников.

3. Технические и технологические ресурсы. Степень новизны производственного оборудования, степень конкурентоспособности технологий, инновационный потенциал, степень поддержки основного производства вспомогательными службами и цехами.

4. Пространственные ресурсы. Состояние производственных зданий, развитость коммуникаций, наличие резервов пространственного расширения.

5. Ресурсы организационной структуры системы управления. Соответствие системы управления принципам TQM и СМК, наличие эффективной стратегии развития и темпы ее реализации.

6. Информационные ресурсы. Наличие и доступность необходимого объема информации для принятия решений, достоверность информации, своевременность получения, наличие современных цифровых платформ.

7. Информационная безопасность, экономическая безопасность, кадровая безопасность.

8. Экологическая безопасность, степень соответствия ISO 14000, техника безопасности на производстве, система мер по предотвращению стихийных бедствий.

9. Наличие эффективной горизонтальной или вертикальной интеграции компании.

10. Конкурентоспособность продукции. Рентабельность продукции, качество продукции, соотношение составляющих себестоимости, широта номенклатуры, стадия жизненного цикла предприятия.

11. Результативность рекламы и других мероприятий по продвижению продукции, в т. ч. сервисное и гарантийное обслуживание.

12. Эффективность маркетинговых исследований.

13. Эффективность непрофильных активов/бизнеса.

14. Объем и рентабельность инвестиций в производство.

15. Объем и рентабельность финансовых инвестиций.

16. Объем и рентабельность инвестиций в сделки по слияниям и поглощениям.

17. Объем и рентабельность инвестиций в НИОКР.

18. Наличие собственных средств для финансирования.

19. Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Возможность привлечения средств безвозмездного целевого финансирования, в т. ч. государственного, ставка по кредиту, кредитный рейтинг компании, кредитная история, сложившаяся величина кредитных ставок для поставщиков и покупателей продукции.

20. Эффективность структуры капитала, обеспечивающей финансовую устойчивость фирмы, ее текущую ликвидность и платежеспособность, а также требуемую отдачу на вложенный капитал.

21. Ставка дисконтирования.

22. Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов.

23. Политика раскрытия информации.

24. Деловая репутация компании .

25.. Корпоративная социальная ответственность.

26. Наличие эффективной стратегии развития и высоких темпов ее реализации.

Факторы прямого влияния внешней среды.

27. Конъюнктура фондового рынка.

28. Конъюнктура товарного рынка.

29. Сложившаяся величина кредитных ставок для поставщиков и покупателей продукции.

30. Эффективность взаимодействия с поставщиками. Обеспеченность предприятия собственными сырьевыми и материальными ресурсами, политика оплаты сырьевых ресурсов, стабильность деятельности поставщиков.

31. Эффективность взаимодействия с потребителями. Политика оплаты продукции, рыночная доля в целевом сегменте, территориальная расположенность.

32. Активность конкурентов. в т. ч. угроза появления новых игроков или продуктов-заменителей.

33. Ставка дисконтирования по аналогичным проектам/предприятиям.

34. Соответствие действующей законодательной базы потребностям рынка.

35. Стабильность отрасли.

Факторы косвенного влияния внешней среды:

36. Темпы научно-технического прогресса в мире.

37. Состояние экономики в развитых и развивающихся странах.

38. Стабильность международной политической обстановки и уровень международного сотрудничества.

39. Валютный курс.

Выявленные факторы стоимости не противоречат системе сбалансированных показателей предприятия, и в то же время представляют собой более подробный, претендующий на полноту, перечень факторов стоимости предприятия»<sup>170</sup>.

В предлагаемой системе факторов факторы 1-26 являются внутренними факторами, факторы 27-35 – факторами прямого влияния внешней среды, факторы 36-39 – факторами косвенного влияния внешней среды.

К 39 факторам стоимости, отражающим внутренний потенциал предприятия,

---

<sup>170</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

а также элементы прямого и косвенного влияния внешней среды, автор добавил еще три. Данные изменения были продиктованы высокой волатильностью экономики Российской Федерации, вызванной, в частности, санкционной политикой антироссийской направленности, высоким уровнем геополитической напряженности и неопределенности. На основании скорректированной системы факторов стоимости автором была разработана математическая модель и проведено моделирование деятельности промышленного предприятия Российской Федерации, входящего в состав государственной корпорации «РОСТЕХ»<sup>171, 172</sup>.

На данный момент, согласно аналитическим данным сервиса Castellum, под санкции, так или иначе ограничивающие внешнеэкономическую деятельность, попали в общей сложности более 19500 физических и юридических лиц. На ряд организаций распространяются ограничения по правилу 50%<sup>173</sup>.

Таким образом, перед промышленными предприятиями Российской Федерации остро встали два глобальных вопроса:

1) как и кому продавать выпускаемую продукцию, если предприятие или его основные контрагенты, партнеры попали под санкции?

2) из чего и на чем производить продукцию, ввиду проблем с доступом к сырьевым ресурсам, материалам, комплектующим иностранного производства, если производственные процессы данного предприятия на них завязаны.

В первой главе автор подробно говорил о предпринимаемых государством мерах поддержки российского бизнеса, в том числе промышленного производства. Сюда можно отнести государственную программу Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса», утвержденную постановлением

---

<sup>171</sup> Суслова М.А. Рост капитализации российских компаний как важнейший приоритет экономической политики государства в условиях санкционного давления / М.А. Суслова // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (шифр – МКСТР): Материалы XXVIII международной научно-практической конференции, Москва, 20 ноября 2024 года. – Москва: Издательство АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. – С. 222-227. – DOI 10.26118/1866.2024.83.53.019. – EDN NHMHJG.

<sup>172</sup> Суслова М.А. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения эффективности управления в условиях санкционного давления / М.А. Суслова // Научно-техническое развитие России и мира: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Москва, 13 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 371-377. – EDN YWDCKO.

<sup>173</sup> Если попадают под санкции один или несколько владельцев компании, юридические или физические лица, обладающие 50% доли в компании, то последняя автоматически подпадает под санкции, даже если не числится ни в каких санкционных списках.

Правительства Российской Федерации от 16 мая 2016 г. № 425-8. В рамках данной программы на предприятиях оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации проведена модернизация основного и вспомогательного оборудования и оснащены высокотехнологичные рабочие места. В рамках же другой программы «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. N 328, государством была осуществлена поддержка предприятий в вопросах импортозамещения потребительских и производственных товаров. Эти, а также другие регулярно осуществляемые меры поддержки позволили ряду предприятий российской промышленности встретить сложные для экономики времена будучи максимально независимыми от импорта сырья, материалов или комплектующих.

Наличие импортозамещающих комплектующих для оборудования, поставщиков сырья и материалов из России или дружественных государств является залогом стабильности производства на данный момент. Государством в течение последних лет создавались благоприятные условия для автономности функционирования промышленности. И многие предприятия, воспользовавшиеся этим, смогли заранее перестроить свои логистические цепочки и производственные процессы таким образом, чтобы не зависеть от импортных поставок.

Наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции является фактором роста для предприятия, большим резервом для развития. Автор включил фактор «Наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции» в систему факторов стоимости.

Однако не все предприятия имеют возможность отказаться от сырья, материалов или комплектующих иностранного производства ввиду особенностей производимой продукции или производственного процесса.

В данный момент им приходится сталкиваться с такими проблемами, как перебои в поставках, увеличение сроков поставок, резкое повышение закупочных цен, обусловленное удлинением цепочек поставок. Для оплаты предприятиям подчас приходится принимать на себя повышенную кредитную нагрузку.

В настоящее время, в условиях повышенной волатильности экономики, фактор зависимости производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования является очень значимым. Это фактор риска. Автор посчитал обязательным его включение в систему факторов стоимости с формулировкой «Зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования».

Проблемы возникли и со сбытом продукции. Санкционная политика наложила ряд ограничений во внешнеэкономической деятельности. Предприятиям, у которых в структуре продаж большую часть составляла экспортная продукция, приходится искать новые рынки сбыта или выстраивать новые логистические цепочки, что, естественным образом, отражается на цене продукции. Таким образом, те предприятия, у которых в структуре выручки высокую долю составляли экспортные продажи, в настоящее время претерпевают сложности, перестраивая цепочки поставок, ища новых потребителей, получая убытки. Автор учел этот момент в системе факторов стоимости, добавив в нее фактор «Высокая доля экспортной выручки в структуре реализованной продукции».

Предлагаемая автором скорректированная с учетом экономических условий система факторов стоимости выглядит следующим образом<sup>174, 175</sup>(рисунок 17).

Также автором была проведена стратификация факторов стоимости в соответствии с тем, какое структурное подразделение данного промышленного предприятия отвечает за принятие решений относительно указанных факторов и контроль достигнутых показателей. Это было сделано для лучшего учета данных при проведении анализа результатов моделирования и повышения эффективности управленческих решений.

---

<sup>174</sup> Суслова М.А. Ценностно-ориентированный менеджмент для российских промышленных предприятий в условиях высокой волатильности экономики. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3). – С. 288-299. ISSN 2223-1552.

<sup>175</sup> Суслова М.А. Государство как стратегический стейкхолдер в условиях санкционного давления. Вестник Академии знаний. – 2023. – №4 (57). – С. 560-563. ISSN 2413-2829.

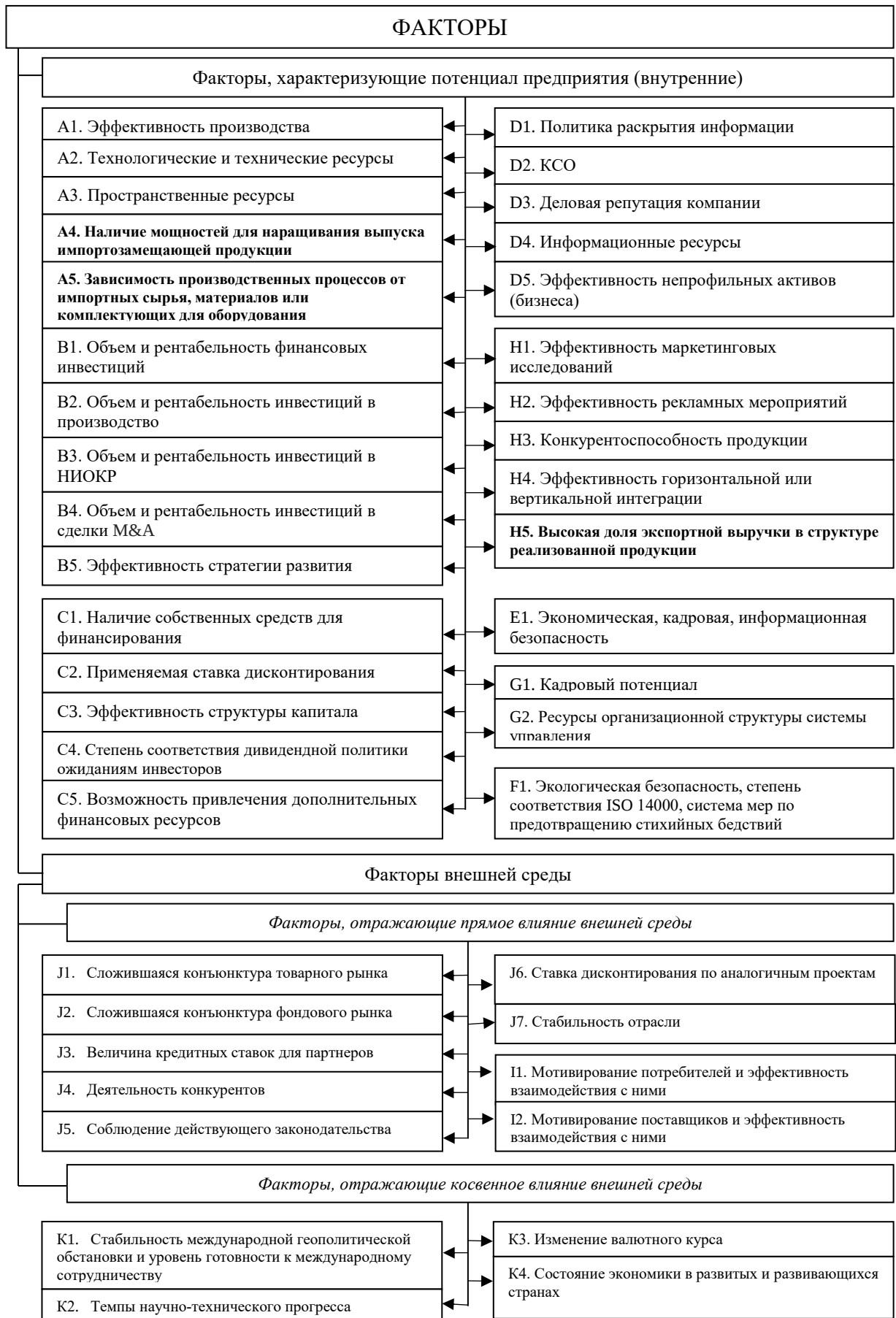


Рисунок 17 – Факторы управления стоимостью промышленного предприятия.

*Разработано автором*

Следующие структурные подразделения являются ответственными за контроль над группами факторов:

А – производственный отдел,

В – инвестиционно-стратегический отдел,

С – отдел финансово-экономической политики,

Д – корпоративно-правовой отдел,

Е – отдел по безопасности,

Ф – отдел промышленной безопасности и охраны труда,

Г – отдел кадров,

Н и I – коммерческий отдел.

На основании скорректированной системы факторов стоимости была разработана модель и проведено моделирование деятельности для предприятия радиоэлектронной промышленности Российской Федерации, входящего в состав государственной корпорации.

Следует отметить, что любая систематизация факторов может претерпевать изменения в условиях внешнего и внутреннего воздействия, что дает возможность широкого применения предлагаемой системы факторов стоимости промышленного предприятия в условиях высокой неопределенности и волатильности за счет добавления отражающих актуальную экономическую ситуацию факторов.

Оценивать возможности развития промышленного предприятия следует, применяя предложенную систему факторов стоимости промышленного предприятия, включающую три уникальных фактора, отражающих возможности адаптации предприятия к актуальной экономической обстановке: наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции; зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования; доля экспортной выручки в структуре реализованной продукции.

## 2.2 Структура и состав индикативного контроллинга, его место в системе управления промышленным предприятием<sup>176</sup>

Отличаясь методологически, индикативное управление будет иметь и специфический организационно-экономический инструментарий, предполагающий ориентацию всех процессов на достижение поставленной цели.

Таким инструментом как отмечалось выше является контроллинг, а в рассматриваемом контексте и в соответствии с предложенной классификацией на рисунке 1 можно выделить индикативный контроллинг.

Рассматривая контроллинг как надфункциональную корпоративную подсистему, объединяющую планирование, контроль и принятие корректирующих мероприятий, можно утверждать, что его индикативная вариация будет базироваться на сценарно-ситуационном подходе, предполагающем применение интегральных показателей устойчивого роста, т. е. индикаторов (рисунок 18).

Использование индикатора, как основополагающей категории в проводимом исследовании, дает возможность расширить спектр экономических методов управления промышленным предприятием и, одновременно, объединить их в цельный механизм, чтобы придать единый вектор воздействия, обеспечив таким образом устойчивое корпоративное развитие.

Следует отметить, что в рамках отдельных экономических методов характер использования индикаторов будет отличаться, они также могут иметь различные модификации, однако должны располагать общим информационным основанием.

<sup>176</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Сулова М.А., Сборщиков С.Б. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Том 15. – № 7. – DOI: 10.18334/epp.15.7.123429;
- Сулова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр –МКСВ) :
- Сборник материалов XXXI Международной научно-практической конференции, Москва, 21 ноября 2025 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296-301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR;
- Сулова М.А. Применение конвергентной модели управления стоимостью при управлении промышленным предприятием / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 795-799. – EDN PUIPQQ.

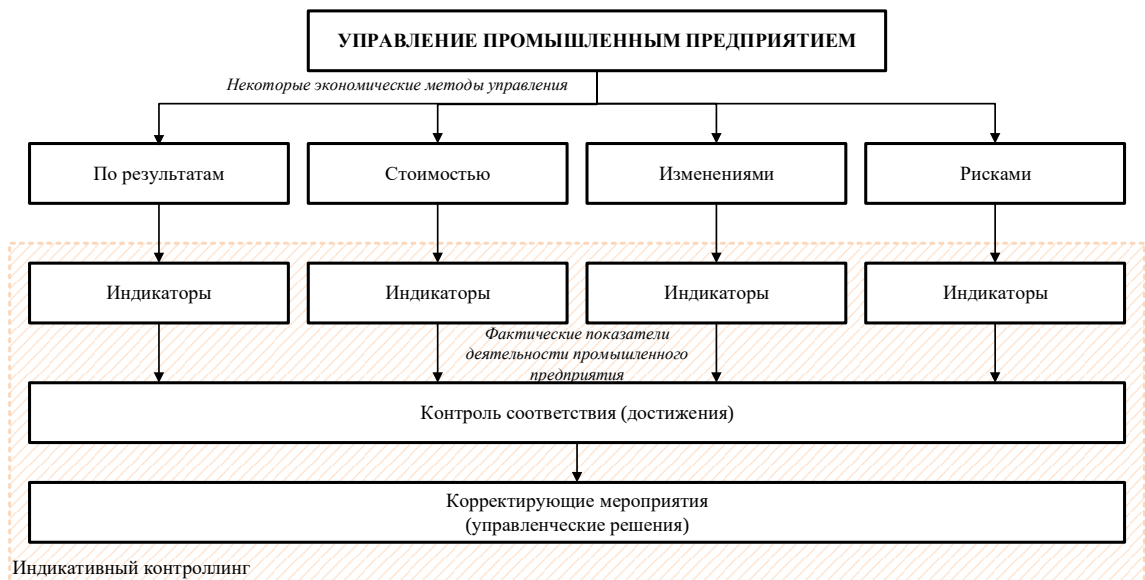


Рисунок 18 – Принципиальная схема реализации индикативного контроллинга.

*Разработано автором*

Можно выделить следующие экономические методы управления, которые могут быть построены по индикативному признаку (т. е. на основе использования индикаторов):

- управление по результатам;
- управление стоимостью;
- управление изменениями;
- управление рисками.

Процесс реализации управления стоимостью предприятия по результатам можно представить в виде следующей последовательности:

- 1) декомпозиция стоимости на основные показатели, в том числе отражающие ценность компании для стейкхолдеров;
- 2) проведение прогнозирования изменения показателей стоимости, в том числе с использованием качественного моделирования;
- 3) применение стоимостного инжиниринга к показателям стоимости;
- 4) принятие управленческих решений на основании полученных результатов;
- 5) рост показателей стоимости.

Декомпозиция целей является одним из базовых элементов процесса

управления по результатам. В случае, когда основной целью является рост стоимости компании, целесообразным является декомпозиция стоимости на ряд показателей стоимости, что позволит направить управленческие воздействия на их рост.

Проведение прогнозирования результатов предлагаемых управленческих решений и, соответственно, изменения показателей стоимости позволяет скорректировать рыночную стратегию в кратко- и среднесрочном периоде.

Как удобный и зарекомендовавший себя инструмент прогнозирования предлагается использовать метод качественного моделирования, основанный на аппарате взвешенных ориентированных графов с импульсной составляющей. Как основу для модели – предлагаемую в диссертационном исследовании систему факторов стоимости промышленного предприятия.

Результаты прогнозирования используются для принятия управленческих решений в предлагаемой в диссертационном исследовании конвергентной модели управления стоимостью.

Применение стоимостного инжиниринга к показателям стоимости предполагает рассмотрение достижения необходимого уровня показателей стоимости компании с позиций стоимостного инжиниринга (пункт 4.1 предлагаемой системы управления стоимостью, рисунок 15), то есть применение к ним методов стоимостного инжиниринга, таких как: планирование, ценностный, экономический и финансовый анализ, оценку, аудит, контроль, управление результативностью, изменениями и стоимостными рисками. Это позволит увеличить эффективность принимаемых управленческих решений, обеспечит рост показателей стоимости компании и ценности ее для стейкхолдеров.

В рамках интегрального механизма индикативного контроллинга при реализации указанных выше экономических методов управления происходит сопоставление фактических показателей деятельности промышленного предприятия с индикаторами, т. е. осуществляется функция контроля.

Подобное сопоставление запланированных и фактических значений показателей промышленного предприятия и его привязка к определенному

сценарию развития дают возможность быстрого отклика на сложившуюся экономическую ситуацию путем выбора наиболее подходящего управленческого решения из сформированной ранее номенклатуры корректирующих мероприятий для определенного сценария управления. Таким образом формируется предметная область индикативного контроллинга, который имеет специфическую функциональную декомпозицию.

Подобная специфика индикативного контроллинга определяется следующим:

1. Сопряжением, в некоторых случаях наложением функций управления;
2. Необходимостью обеспечения устойчивого развития, соблюдением принятой траектории корпоративного онтогенеза;
3. Реализацией сценарно-ситуационного подхода;
4. Индикативным характером планово-прогнозной документации;
5. Увеличением роли в принятии решений информационно-аналитической составляющей.

В общем виде функциональная схема индикативного контроллинга представлена на рисунке 19<sup>177</sup>.

В соответствии с основополагающими постулатами менеджмента отправной точкой управления служит целеполагание. Под воздействием окружающей внешней среды верифицируются пути достижения обозначенной цели, которая декомпозируется на подцели, затем идентифицирующиеся как задачи. Исходя из внутренней обстановки субъектом воздействия подбираются наиболее эффективные инструменты (методы) управления, позволяющие соответствующим образом решить поставленные задачи и предполагающие процессный подход.

Для чего выделяются мероприятия, работы и контрольные события, а также устанавливаются между ними связи. Описанные процедуры относятся к функциональному блоку планирования, в рамках которого, собственно, и обозначается индикативный характер всей системы управления.

---

<sup>177</sup> Суслова М.А., Сборщиков С.Б. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Том 15. – № 7. – DOI: 10.18334/err.15.7.123429.

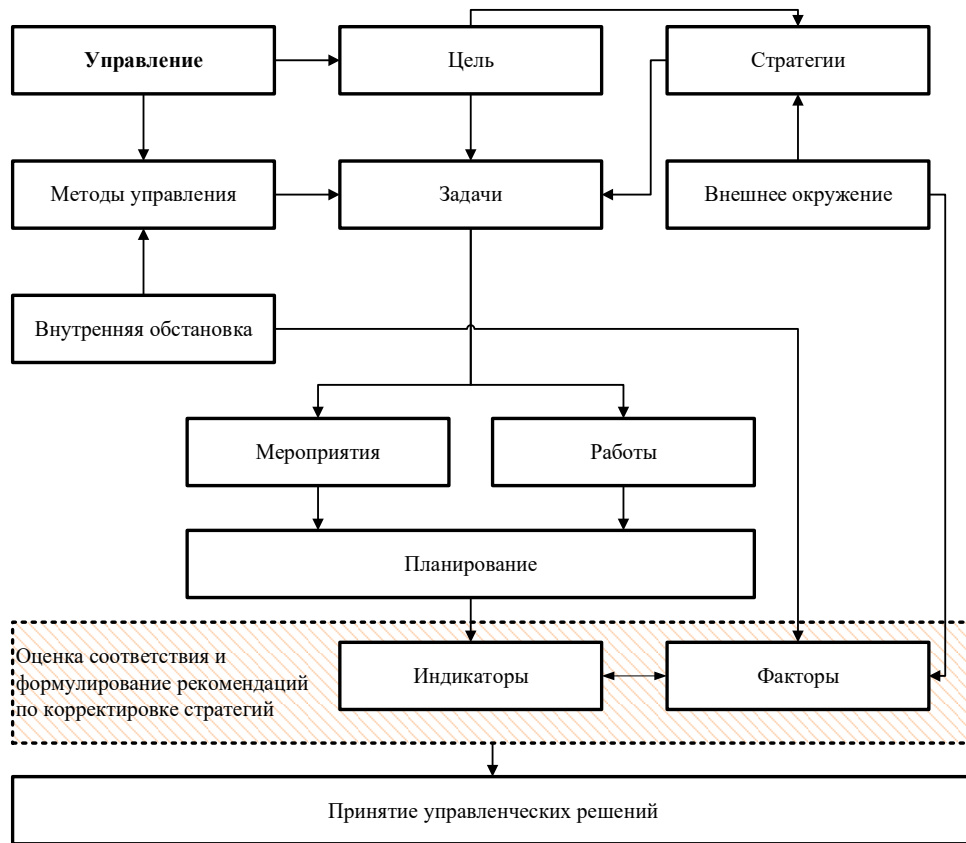


Рисунок 19 – Функциональная схема индикативного контроллинга.

*Разработано автором*

На данном этапе формируются индикаторы, а также определяются факторы, оказывающие на них значительное воздействие. Вследствие чего создается возможность вариации управленческих решений и применения сценарно-ситуационного подхода.

Используя указанный подход, делаются допущения, что количество ситуаций ограничено или их можно свести к такому количеству путем группировки. Это позволяет смоделировать состояние всей системы промышленного предприятия применительно к конкретной или возможной ситуации. Очевидно, что моделирование будет основано на стоимостных показателях и предполагает формирование соответствующих воздействий, исходя из сложившихся условий (факторов) функционирования промышленного предприятия, а также применения наиболее подходящего сценария поведения

системы управления.

Вариативность подобных сценариев верифицируется с количеством характерных ситуаций применительно к определенному контрольному событию или контрольной точке принятия решений. В некоторых случаях при невозможности соотнесения ситуации и сценария, последний может быть скомпилирован из нескольких приемлемых вариантов для данного события.

Таким образом функциональная сходимость компонентов менеджмента, интеграция различных методов и подходов управления в рамках индикативного контроллинга формируют его специфический организационно-экономический механизм (рисунок 20).

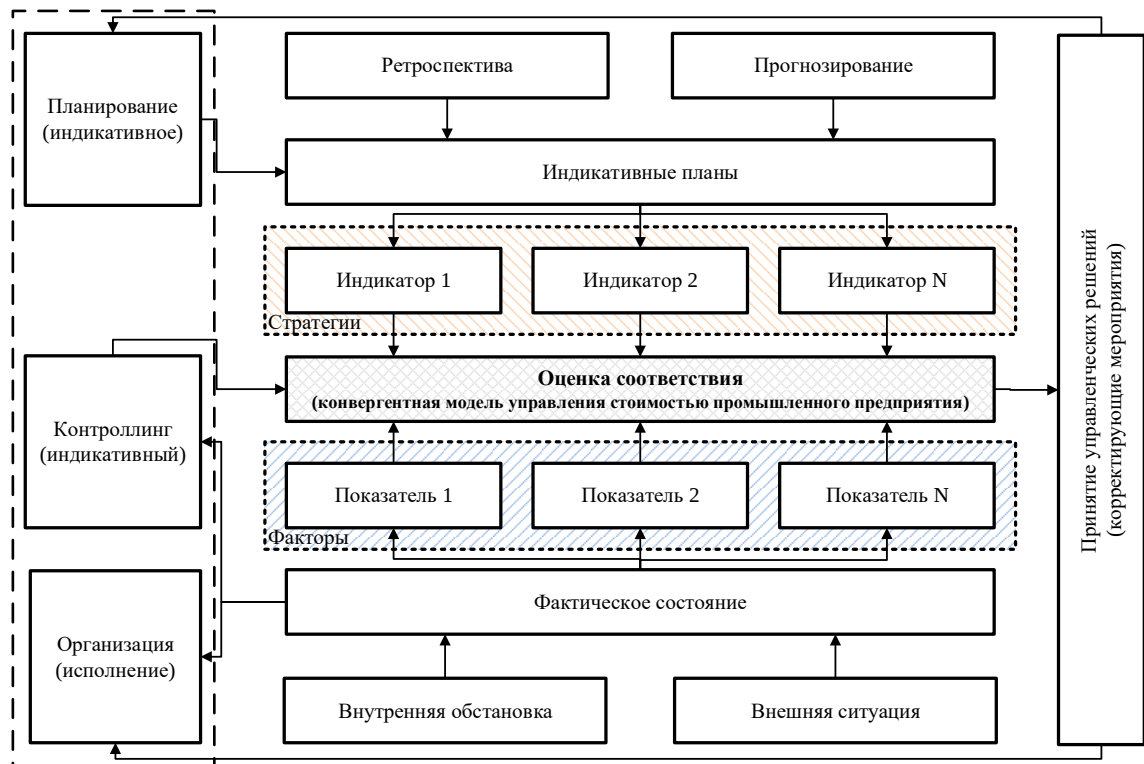


Рисунок 20 – Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга. *Разработано автором*

Центральным блоком в указанном механизме будет модуль, выполняющий оценку соответствия результатов индикативного планирования (индикаторов) и показателей их достижения. Индикаторы и показатели фактического состояния также должны обнаруживать между собой сходимость по экономической

интерпретации и размерности.

На эффективность организационно-экономического механизма индикативного контроллинга существенное влияние будет оказывать повышенная неопределенность, обусловленная вариативностью сценарно-ситуационного подхода и флуктуациями внешней и внутренней обстановок. Снижение неопределенности возможно, как уже отмечалось, на основе применения различных методов управления, а также единой информационно-аналитической платформы поддержки решений. Поэтому для реализации указанного положения необходима формализация оценочных и управленческих процедур, привязка их к конкретным стоимостным показателям деятельности промышленного предприятия, максимально отражающих запросы стейкхолдеров.

В этой связи предполагается, что указанным центральным блоком организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, который реализует оценку соответствия и формирует параметрическую базу принятия решений (корректирующих мероприятий), может стать конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия<sup>178</sup>. Ее можно определить, как формализованное представление процедур оценки соответствия индикативных планов и фактического состояния промышленного предприятия, а также обеспечения целенаправленного, последовательного принятия управленческих решений в рамках устойчивого развития хозяйствующего субъекта. Таким образом данная модель должна удовлетворять условиям сходимости (конвергенции) параметров не только в процессах оценки и принятия решений, но и между этими процессами, и как следствие позволит снизить неопределенность в системе управления промышленным предприятием.

Использование индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием обуславливается определенным эффектом, который усиливается результатом применения конвергентной модели управления стоимостью на корпоративном уровне (рисунок 21).

---

<sup>178</sup> Суслова М.А. Применение конвергентной модели управления стоимостью при управлении промышленным предприятием / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 795-799. – EDN PUIPQQ.



Рисунок 21 – Схема формирования эффекта от индикативного контроллинга и в его составе конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия. *Разработано автором*

Можно указать, что эффект индикативного контроллинга непосредственно связан с экономией постоянных издержек за счет:

- упорядочения организационной структуры и взаимодействий в системе управления;
- сокращения продолжительности прохождения управленческих воздействий.

В подобной логике конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия дает возможность получить эффект путем минимизации дополнительных затрат в результате:

- усиления контроля за расходованием средств;
- выбора оптимального варианта реализации стратегии.

Следует отметить, что индикативный контроллинг и конвергентная модель управления стоимостью, как его составляющая, напрямую связаны с повышением

эффективности самой системы управления на основе принятия экономически оправданных, своевременных и адекватных управленческих решений<sup>179</sup>.

Указанные эффекты имеют непосредственную корреляцию с качеством управления хозяйствующего субъекта и его способностью наиболее экономичным образом достигать поставленных целей, что в конечном счете способствует получению неоспоримых конкурентных преимуществ, увеличению прибыли и соответственно росту рыночной стоимости самого промышленного предприятия, т. е. его капитализации.

Рассмотрим подробнее механизм реализации сценарно-ситуационного подхода.

### **2.3 Использование сценарно-ситуационного подхода при принятии управленческих решений на корпоративном уровне<sup>180</sup>**

Реализация механизма индикативного контроллинга должна основываться на сценарно-ситуационном подходе, базовым элементом которого являются интегральные показатели устойчивого роста – индикаторы, использование которых как основополагающей категории контроллинга позволяет расширить спектр экономических методов управления промышленным предприятием, объединяя их в цельный механизм для придания единого вектора воздействия, обеспечивая таким образом устойчивое корпоративное развитие.

Метод качественного моделирования, основанный на аппарате взвешенных ориентированных графов с импульсной составляющей, разработанный

---

<sup>179</sup> Суслова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М. А. Суслова, С. Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр –МКСВ) : Сборник материалов XXXI Международной научно-практической конференции, Москва, 21 ноября 2025 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296-301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR.

<sup>180</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2;
- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Суслова М.А., Перк О.В. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте. Экономика в промышленности. – 2014. – № 2.

коллективом Научно-исследовательского центра технологического прогнозирования НИТУ МИСиС, возглавляемого д. т. н., профессором, В.В. Бринзой, относится к математическим моделям сетевого планирования и управления.

Подробно классификация методов исследования и экономического прогнозирования, а также теоретические основы построения прогнозных математических моделей развития сложных организационных структур рассмотрены в диссертационном исследовании А.В. Германовой «Определение приоритетов развития предприятия и взаимодействующего с ним научного комплекса вуза на основе методологии качественного моделирования»<sup>181</sup>.

Метод качественного моделирования на основе аппарата ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей<sup>182,183</sup>, является одним из наиболее удобных для оценки степени и инерционности влияния факторов на стоимость предприятия методов.

Указанный метод обладает следующими преимуществами:

- «не требует больших объемов исходной информации;
- дает возможность комплексного анализа системы;
- обеспечивает учет механизмов взаимодействия факторов, обуславливающих различные направления деятельности рассматриваемого предприятия;
- позволяет учитывать время запаздывания воздействия некоторых параметров;
- позволяет оценивать силу взаимовлияния показателей системы;
- дает возможность перехода от качественных характеристик к количественным;

---

<sup>181</sup> Германова А.В. Определение приоритетов развития предприятия и взаимодействующего с ним научного комплекса вуза на основе методологии качественного моделирования. URL: <https://search.rsl.ru> (дата обращения: 15.09.2015).

<sup>182</sup> Бринза В.В., Шляхов М.Ю., Зернов С.М. и др. Первое в России промышленное производство сверхпроводящих материалов: прогнозирование потенциала развития// Экономика в промышленности. 2011. № 4. С. 33-47.

<sup>183</sup> Бринза В.В., Германова А.В., Кузнецов И.С. Альтернативы посткризисного развития металлургических предприятий: прогнозирование последствий. Экономика в промышленности. 2010. № 3. С. 10-20.

- обеспечивает объективность получаемых оценок за счет обработки экспертных оценок посредством математического аппарата, закладываемого в модель;
- реализует достаточно простое описание динамических процессов изменения основных показателей;
- гарантирует быстрое получение и легкость интерпретации результатов;
- позволяет достаточно легко дополнять и перестраивать получаемую модель;
- дает возможность рассмотрения не только инерционного (когда действия внешних и внутренних составляющих остаются без изменений), но также альтернативных сценариев развития (посредством дополнительных управляющих воздействий на определенные компоненты системы)»<sup>184</sup>.

Разработку прогнозной модели промышленного предприятия на основе факторов стоимости с применением метода качественного моделирования, основанного на аппарате ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей, можно представить в виде следующей последовательности.

1. «Определение целей прогнозирования и формулирование задач исследования.
2. Сбор сведений о структуре, механизме функционирования и тенденциях развития объекта исследований.
3. Выявление совокупности основных элементов организационной структуры (внутренних и внешних факторов).
4. Количественная оценка исходных значений составляющих, установление связей и зависимостей между ними, определение интенсивности и периодов запаздывания отдельных влияний посредством экспертной оценки.
5. Выбор параметров системы, характеризующих состояние системы относительно целей прогнозирования.
6. Обработка данных для ввода в модель, что предполагает преобразование

---

<sup>184</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

результатов экспертизы в числовой вид.

7. Проверка результатов моделирования на достоверность, включающая:
  - оценку непротиворечивости очевидному характеру взаимовлияния составляющих системы;
  - оценку сходимости результатов и их близость к исходному значению при изменении интенсивности дополнительных изменений;
  - оценку устойчивости модели, адекватности изменений результатов моделирования при усилении (уменьшении) силы импульса. Проверка на достоверность.

8. Получение инерционного прогноза развития моделируемой системы исходя из заданных значений ее компонентов.

9. Проведение многофакторных вычислительных экспериментов, направленных на определение сочетаний компонентов, способствующих интенсивному развитию объекта исследований, или его ограничивающих.

10. Описание альтернативных сценариев перспективного развития системы.

11. Анализ полученных результатов моделирования»<sup>185</sup>.

Для проведения экспертизы используются анкеты матричного вида.

«В строках анкеты последовательно отмечены составляющие в их исходном состоянии (факторы системы –  $X_i$ ), а в столбцах – те же составляющие, но в будущем состоянии (показатели системы –  $Y_j$ ), где  $i, j = 1, 2 \dots 39$ .

Именно матричная форма представления структуры рассматриваемой организационно-технической системы в наглядной форме объединяет основную информацию о взаимосвязях между ее составляющими и множественных влияниях на них элементов внешней среды. Для конкретизации данных взаимосвязей и влияний эксперты последовательно заполняли ячейки, на пересечениях различных строк и столбцов, сообщая свое мнение о наличии и направленности значимых влияний  $i$ -х факторов на  $j$ -е показатели, инерционности влияний и степени изменения каждого из показателей под действием различных факторов, обозначая

---

<sup>185</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

соответствующие параметры как  $a_{ij}$ . Если указанные параметры принимают значения в полуинтервале  $a_{ij} < 1,00$ , то фактор  $X_i$  оказывает на показатель  $Y_j$  отрицательное влияние, способствуя его снижению. При  $a_{ij} > 1,00$  отмечается рост  $Y_j$  под действием  $X_i$ . Значение  $a_{ij} = 1,00$  обозначает отсутствие влияния соответствующего фактора на показатель. При оценке степени факторных влияний на показатели эксперты используют специальные качественные и количественные шкалы, что позволяет преобразовывать исходную слабо формализованную информацию о факторных влияниях непосредственно в числовой вид. Полученную от каждого эксперта исходную информацию о структуре рассматриваемой организационно-технической системы обрабатывали и обобщали с использованием известных методик<sup>186</sup>. В работе<sup>187</sup> показано, что данные результаты достаточны для расчета по известным исходным значениям составляющих  $X_i$  приращений их величин к концу заданных периодов упреждения  $(t + p) - (t)$ , где  $t$  – момент времени, соответствующий исходному состоянию моделируемой системы,  $p$  – продолжительность инерционности действия фактора  $X_i$  на показатель  $Y_j$ . При этом приращения  $(Y_j - X_j)$  для каждого последующего периода упреждения определяли суммой произведений значимых  $i$ -х частных факторных влияний на  $j$ -й показатель  $a_{ij}$  и импульсов факторов значимого влияния  $X_i$ , а также исходному моменту  $t$ , принимая аддитивный характер факторных влияний на  $(Y_j - X_j)$ . Импульсы факторов определяли как разность исходных для каждого шага расчетов  $X_i(t)$  и предшествующих им  $X_i(t-1)$  значений.

Соответственно, вычислительная процедура определения  $Y_j(t+1)$  при заданных  $X_j(t)$ ,  $X_j(t+1)$ ,  $a_{ij}$  и единичном периоде инерционности изменения  $Y_j$  под действием  $X_i$  производится по следующей формуле (4):

$$Y_j(t + 1) = X_j(t) + \sum_{i=1}^{39} a_{ij} [X_i(t) - X_i(t - 1)] \quad (4)$$

<sup>186</sup> Тинякова В.И. Математические методы обработки экспертной информации. Воронеж: ВГУ. 2006. 67 с.

<sup>187</sup> Fred. S. Roberts. Graph Theory and its Applications to Problems of Society. Philadelphia: SiAM. 1978. 122 p.

Не вызывает затруднений определение будущих значений показателей и для других периодов инерционности действия факторов.

Для определения исходных значений  $X_i$  и их исходных импульсов, необходимых для реализации первого шага расчетов, привлекали экспертов. Специалисты давали оценки указанным влияниям, используя ранее разработанные шкалы с их значениями, изменяющимися от максимально высоких значений до наиболее низких. Преобразование экспертных оценок исходных значений факторов  $X_i$  моделируемой системы и их исходных импульсов к числовому виду, как и преобразование степени влияния факторов  $X_i$  на показатели  $Y_j$  осуществляли с использованием, так называемых, тарировочных кривых (рисунок 22), имеющих логистический вид<sup>188</sup>.



Рисунок 22 – Тарировочная кривая<sup>189</sup>

Именно данное преобразование субъективных экспертных оценок к числовому виду дает возможность получить обьективизированные результаты<sup>190</sup>,

<sup>188</sup> Эконометрика / под ред. В.С. Мхитаряна. М.: Проспект. 2008. 384 с.

<sup>189</sup> Бринза В.В., Германова А.В., Кузнецов И.С. Альтернативы посткризисного развития металлургических предприятий: прогнозирование последствий. Экономика в промышленности. 2010. № 3. С. 10-20.

<sup>190</sup> Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука. 1979. 200 с.

хотя и содержащие погрешности, вносимые коллективной экспертизой. В первую очередь, вследствие подобного способа получения исходной информации и получаемых результатов используемая методология прогностического моделирования систем по аналогии с близкими к ней методами<sup>191,192,193</sup> отнесена к качественным подходам. Конкретные примеры представления взаимосвязей между экспертными и числовыми шкалами приведены в работах<sup>194,195</sup>.

Изложенную в данном разделе методику использовали для разработки математической модели определения будущих состояний обследуемого предприятия. Рассматривали инерционный прогноз, а также прогнозы с использованием альтернативных сценариев трансформации его внешней среды.

Достоверность результатов прогностического моделирования контролировали дополнительными расчетами, в ходе которых проверяли на непротиворечивость в будущем выявленный характер взаимодействия основных составляющих рассматриваемой организационно-технической системы ожидаемым очевидным следствиям.

Разработанная прогностическая модель развития предприятия специальной металлургии предназначена для определения будущих состояний основных показателей его деятельности, по которым можно судить об ожидаемых в перспективе трендах его стоимости при реализации инерционного сценария. Кроме того, с использованием модели возможно получение прогнозов исходных показателей при альтернативных сценариях трансформации внешней среды, а также как следствий дополнительной поддержки отдельных составляющих структуры моделируемой системы в результате варьирования приоритетов»<sup>196</sup>.

<sup>191</sup> J.A. Kane. A Primer for a New Cross-Impact Language – KSIM // Technological Forecasting and Social Change 4. 1972. pp. 129–142.

<sup>192</sup> G.C. Gallopín. Modelling Incompletely specified complex systems // 3-th International Symposium on Trends in Mathematical Modelling. S.C. Bariloche. December 1976.

<sup>193</sup> В.В. Дружинин, Д.С. Конторов, М.Д. Конторов. Введение в теорию конфликта. М.: Радио и связь. 1989. 288 с.

<sup>194</sup> В.В. Бринза, А.Б. Юрьев, А.В. Коровин, И.С. Кузнецов. Прогнозирование результатов технического перевооружения металлургических предприятий. Национальная Металлургия № 4. 2002. С. 59–66.

<sup>195</sup> Бринза В.В., Кузнецов И.С., Коровин А.В. и др. Моделирование резервов взаимодействия металлургических предприятий и научного комплекса высших учебных заведений // Черная металлургия. Бюллетень института «Черметинформация». 2008. №1. С. 73–80.

<sup>196</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Суслова М.А., Перк О.В. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте. Экономика в промышленности. – 2014. – № 2.

«При преобразовании полученных от экспертов данных в количественный вид за условно средний уровень была принята величина, равная 1,000 (превышение значения фактора свидетельствует о развитии соответствующего направления деятельности, а снижение, напротив, о его регрессе)»<sup>197</sup>.

Таким образом, применение качественного моделирования предоставляет широкие возможности прогнозирования деятельности предприятия, и может быть эффективно применено в рамках интегрального механизма индикативного контроллинга.

Результаты прогнозирования используются для принятия управленческих решений в предлагаемой в диссертационном исследовании конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия, которая будет подробно описана в третьей главе данного исследования.

## **Выводы по главе 2**

Оценивать возможности развития промышленного предприятия следует, применяя предложенную систему факторов стоимости промышленного предприятия, включающую три уникальных фактора, отражающих возможности адаптации предприятия к актуальной экономической обстановке: наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции; зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования; доля экспортной выручки в структуре реализованной продукции.

Разработан организационно-экономический механизм индикативного контроллинга, представляющий собой надфункциональную корпоративную подсистему, объединяющую планирование, контроль и принятие корректирующих мероприятий, принципиальное отличие которого заключается в применении

---

<sup>197</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

интегральных показателей устойчивого роста – индикаторов, являющихся базовым элементом предлагаемого в исследовании сценарно-ситуационного подхода, который наряду с концепциями устойчивого развития и жизненного цикла составляет основу индикативного управления.

На эффективность организационно-экономического механизма индикативного контроллинга существенное влияние будет оказывать повышенная неопределенность, обусловленная вариативностью сценарно-ситуационного подхода и флуктуациями внешней и внутренней обстановок. Снижение неопределенности возможно на основе применения различных методов управления, а также единой информационно-аналитической платформы поддержки решений. Поэтому для реализации указанного положения необходима формализация оценочных и управленческих процедур, привязка их к конкретным стоимостным показателям деятельности промышленного предприятия, максимально учитывающим запросы стейкхолдеров.

Реализация механизма индикативного контроллинга должна основываться на сценарно-ситуационном подходе, базовым элементом которого являются интегральные показатели устойчивого роста – индикаторы, использование которых как основополагающей категории контроллинга позволяет расширить спектр экономических методов управления промышленным предприятием, объединяя их в цельный механизм для придания единого вектора воздействия, обеспечивая таким образом устойчивое корпоративное развитие.

## 3 КОНВЕРГЕНТНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1 Конвергенция принятия управленческих решений на корпоративном уровне<sup>198</sup>

Повышенный уровень неопределенности, обусловленный вариативностью сценарно-ситуационного подхода и изменчивостью внешней и внутренней среды предприятия, будет оказывать влияние на эффективность организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, как указывалось во второй главе исследования. Для снижения неопределенности предлагается

---

<sup>198</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Суслова М.А., Сборщиков С.Б. Применение конвергентной модели управления стоимостью при управлении промышленным предприятием. Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 795-799. – EDN PUIPQQ;
- Суслова М.А. Модель принятия инвестиционных решений как инструмент повышения эффективности взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами / М.А. Суслова // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации: Сборник материалов XVI международной научно-практической конференции (шифр -МКСТР), Москва, 20 июля 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 281-285. – DOI 10.34755/IROK.2023.96.67.016. – EDN NGNUMZ;
- Суслова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов : сб. материалов XXXI Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 21 нояб. 2025 г. – Москва : АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296–301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFIDIUR;
- Финансовая политика компании на основе адаптированной системы оценки в рамках стратегического управления / М.А. Плахотникова, А.Ю. Анисимов, А.Ю. Каширцева, М.А. Суслова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 2(128). – С. 55-66. – DOI 10.21686/2413-2829-2023-2-55-66. – EDN LWDPYN;
- Суслова М.А., Суслов Е.Д., Николишина А.В. Разработка финансовой стратегии предприятия на примере ОАО «ММК». Промышленный менеджмент, маркетинг, экономика и финансы. Сборник научных трудов кафедры промышленного менеджмента. – М.: МИСиС, 2014;
- Костюхин Ю.Ю., Ильичев И.П., Шерстнева М.А. «Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» Цветные металлы. – 2008. – № 5;
- Шерстнева М.А. «Оценка риска металлургического предприятия на примере ОАО «Норильский никель» 63-и дни науки студентов МИСиС: международные, межвузовские и институтские научно-технические конференции. Сборник тезисов докладов студентов, аспирантов и молодых ученых/ Под. Ред. А.А. Аксенова, Ю.О. Красильниковой и др. – М.: МИСиС, 2008; Шерстнева М.А. Прогнозирование развития промышленного предприятия. Международная конференция «Ti-2012 в СНГ». Материалы конференции. ЗАО «Межгосударственная ассоциация Титан», г. Казань, 2012;
- Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2; M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Model of decision-making on the basis of expectations of shareholders and portfolio investors. 2nd International Conference on Recent Trends in Structural Materials COMAT 2012. . Conference materials. Tanager Ltd., Ostrava 2012; M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Ways of increasing the shareholders' wealth. Corporate Governance - Theory and practice, 2012. Conference materials. AGH University of Science and Technology, Krakow, 2012.

внедрение единой информационно-аналитической платформы поддержки решений, подразумевающей формализацию оценочных и управленческих процедур, а также их привязку к конкретным стоимостным показателям деятельности промышленного предприятия, которые должны отражать запросы заинтересованных сторон, стейкхолдеров.

Данное положение реализуется в предлагаемой автором исследования конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия (рисунок 23), реализующей оценку соответствия и формирующей параметрическую базу принятия решений (корректирующих мероприятий)<sup>199</sup>. Место конвергентной модели управления стоимостью в организационно-экономическом механизме индикативного контроллинга проиллюстрировано на рисунке 23<sup>200</sup>. Также на рисунке раскрывается содержание процесса создания прогнозной факторной модели промышленного предприятия с применением метода качественного моделирования, основанного на аппарате ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей; также описывается последовательность прогнозирования результатов управленческих решений (пункт 3.4 предлагаемой в диссертационном исследовании конвергентной модели управления стоимостью) и взаимосвязь данных этапов с пунктами четвертого этапа предлагаемой в диссертационном исследовании системы управления стоимостью.

Управление стоимостью целесообразно осуществлять на основе предложенной конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия, сущность которой заключается в формализованном представлении процедур оценки соответствия индикативных планов и фактического состояния промышленного предприятия, а также обеспечении целенаправленного, последовательного принятия управленческих решений в рамках устойчивого

<sup>199</sup> Сусллова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Сусллова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов : сб. материалов XXXI Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 21 нояб. 2025 г. – Москва : АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296–301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR.

<sup>200</sup> Сусллова М.А., Сборщиков С.Б. Применение конвергентной модели управления стоимостью при управлении промышленным предприятием. Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 795-799. – EDN PUIPQQ.

развития компании, ориентированных в своих алгоритмах на максимизацию эффективности для стейкхолдеров за счет уникальной системы факторов стоимости, сходимости элементов модели и применения сценарно-ситуационного подхода.

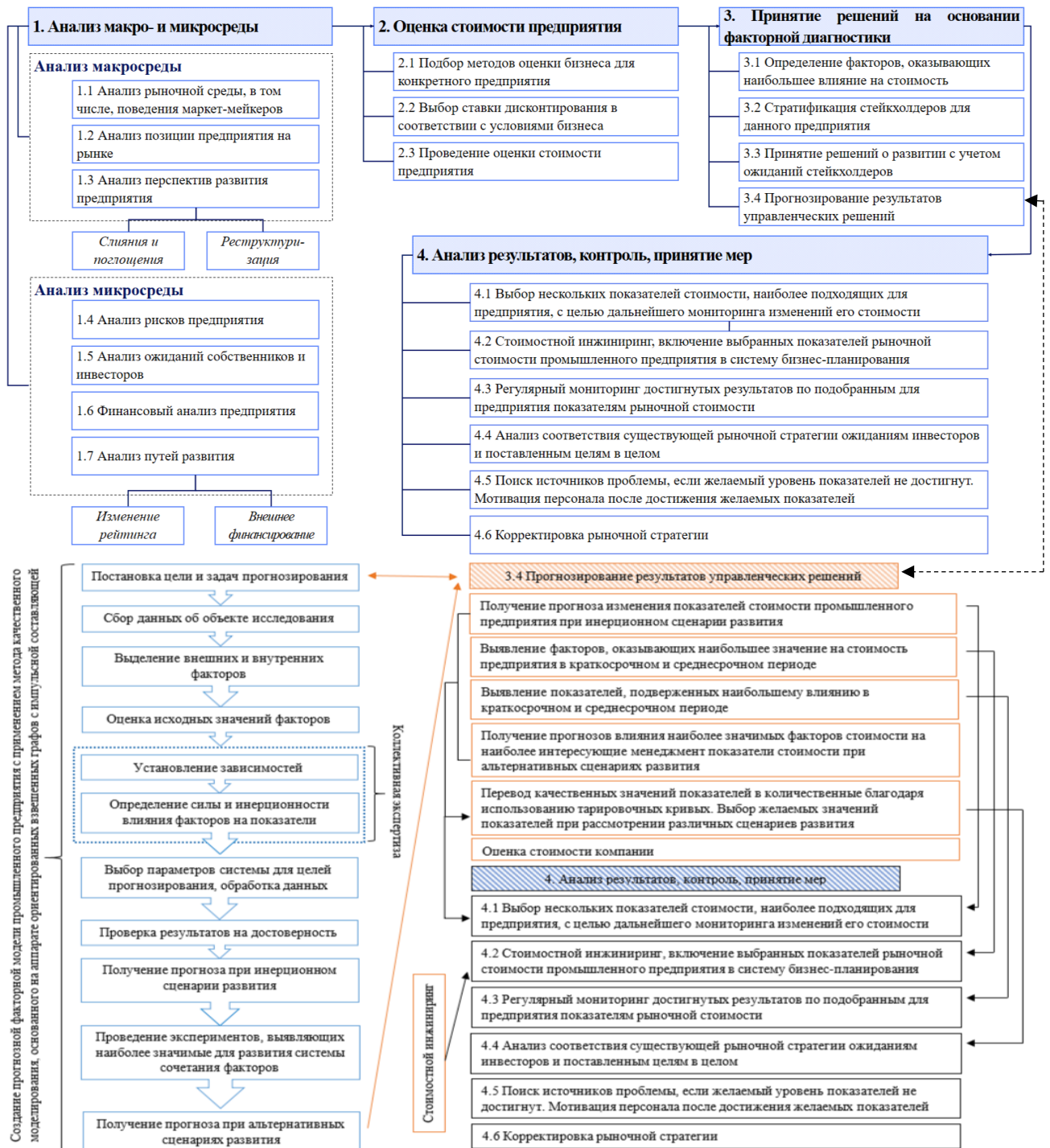


Рисунок 23 – Система управления стоимостью промышленного предприятия на основе конвергентной модели. *Разработано автором*

Таким образом, конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия – это формализованное представление процедур оценки соответствия индикативных планов и фактического состояния промышленного предприятия, а также обеспечения целенаправленного, последовательного принятия управленческих решений в рамках устойчивого развития хозяйствующего субъекта.

Как было обозначено ранее, данная модель должна удовлетворять условиям сходимости (конвергенции) параметров в процессах оценки и принятия решений и между ними, что позволит снизить неопределенность в системе управления промышленным предприятием. На эффективность организационно-экономического механизма индикативного контроллинга существенное влияние оказывает повышенная неопределенность, обусловленная вариативностью сценарно-ситуационного подхода и флуктуациями внешней и внутренней обстановок. Снижение неопределенности возможно на основе применения различных методов управления, а также единой информационно-аналитической платформы поддержки решений. Аппарат принятия управленческих решений на основе конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия представлен на рисунке 23, пункты 3.1 – 4.6.

Для реализации указанного положения необходима формализация оценочных и управленческих процедур, привязка их к конкретным стоимостным показателям деятельности промышленного предприятия, максимально учитывающим запросы стейкхолдеров в определенных ситуациях и на этой основе реализация рациональных сценариев управления. Схема сценарно-ситуационного подхода к принятию управленческих решений на корпоративном уровне представлена на рисунке 23 в подробном раскрытии пунктов 3.4 – 4.4.

Данная модель предлагается к использованию в управлении стоимостью в том числе непубличных промышленных предприятий<sup>201,202</sup>.

---

<sup>201</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

<sup>202</sup> M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Ways of increasing the shareholders' wealth. Corporate Governance - Theory and practice, 2012. Conference materials. AGH University of Science and Technology, Krakow 2012.

Рост стоимости предприятия в рамках прогнозирования результатов управленческих решений можем представить в виде следующей последовательности (рисунок 24).

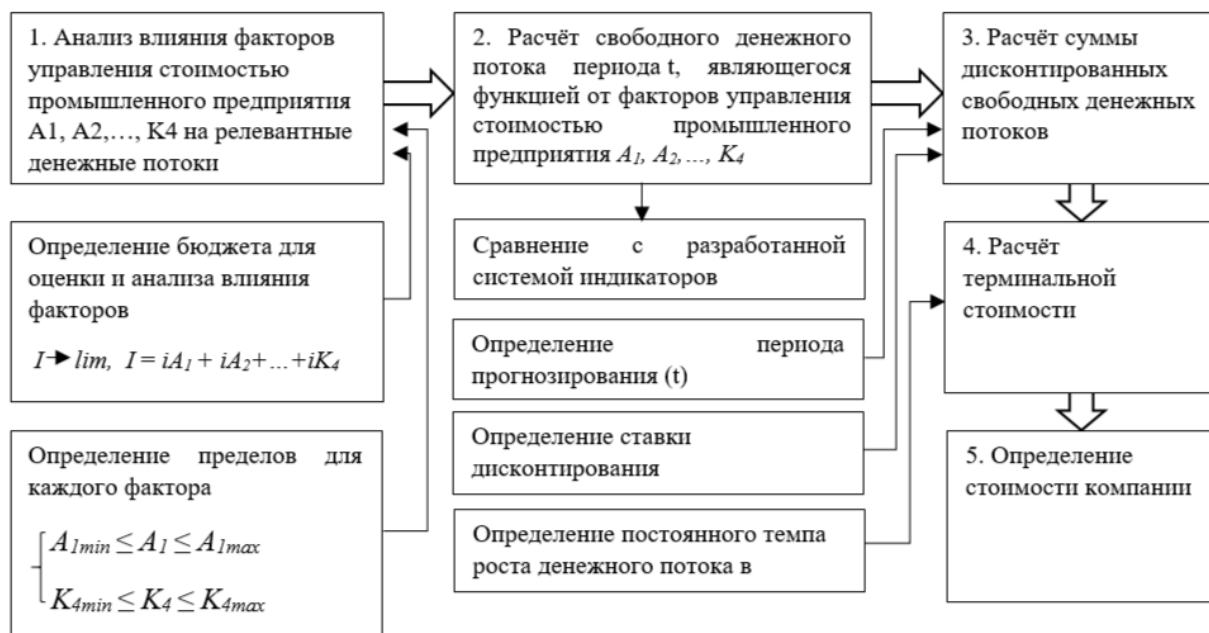


Рисунок 24 – Определение стоимости предприятия в рамках прогнозирования результатов управленческих решений. *Разработано автором*

Предел каждого фактора определяется экономическими или физическими границами, зависящими от специфики предприятия

Чем больший бюджет выделяется на анализ и контроль влияния фактора, тем большего экономического эффекта можно достичь. Ограниченность бюджета можно отразить в формализованном виде. На рисунке 24:  $I$  – сумма годового бюджета;  $i$  – доля бюджета, выделяемая на контроль фактора, определяется руководителем подразделения во время бюджетной кампании.

На рисунке 25 показана взаимосвязь конвергентной модели управления стоимостью и управления по результатам.

Рассмотрим элементы предлагаемой конвергентной модели управления стоимостью.



Рисунок 25 – Взаимосвязь конвергентной модели управления стоимостью и управления по результатам. *Разработано автором*

В рамках модели предложены алгоритм проведения анализа макро- и микросреды (пункты 1.1-1.7) и алгоритм принятия решений на основании факторной диагностики (пункты 3.1-3.4), позволяющие оценить пути развития предприятия с позиции повышения экономической эффективности деятельности предприятия, роста его стоимости, и, как следствие, улучшения благосостояния стейкхолдеров.

Алгоритм проведения анализа макро- и микросреды (пункты 1.1-1.7).

Автором предлагается следующий алгоритм проведения анализа, позволяющий рассмотреть и выбрать те пути развития предприятия, которые приведут к росту экономической эффективности деятельности предприятия, повышению его стоимости, и как следствие, улучшению повышению ценности

компании для стейкхолдеров (рисунок 26)<sup>203, 204, 205</sup>.

Направления анализа из предложенной выше системы можно разбить на два блока в зависимости от перспектив развития, которые должны быть рассмотрены менеджментом компании по результатам анализа. Проведение данных этапов анализа позволяет предприятию рассмотреть целесообразность выбора определенных путей развития.



Рисунок 26 – Проведение анализа макро- и микросреды в рамках конвергентной модели управления стоимостью. *Разработано автором*

### 1.1 Анализ рыночной среды, в том числе, поведения маркет-мейкеров.

Проведение анализа согласно первым трем пунктам является начальным этапом разработки стратегии<sup>206</sup> развития компании.

<sup>203</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

<sup>204</sup> Шерстнева М.А. Прогнозирование развития промышленного предприятия. Международная конференция «Ti-2012 в СНГ». Материалы конференции. ЗАО «Межгосударственная ассоциация Титан», г. Казань, 2012.

<sup>205</sup> M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Ways of increasing the shareholders' wealth. Corporate Governance - Theory and practice, 2012. Conference materials. AGH University of Science and Technology, Krakow 2012.

<sup>206</sup> Сандлер Д.Г. Стратегии бизнеса: целеполагание, анализ, разработка, реализация : учебник : Рекомендовано методическим советом УрФУ для студентов вуза, обучающихся по направлениям подготовки 38.94.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом» / Д.Г. Сандлер, В.С. Беляева, К.А. Данилова. –

Анализ рыночной среды предприятия подразумевает изучение его макро- и микроокружения.

Под макроокружением понимаются общие условия среды функционирования предприятий в данном государстве. Для его изучения проводится PEST-анализ.

PEST-анализ подразумевает проведение анализа следующих основных групп факторов:

- political-legal - политико-правовые;
- economic - экономические;
- social-cultural - социально-культурные;
- technological - технологические.

Именно по вопросу проведения анализа рыночной среды нам бы хотелось сделать несколько важных замечаний и предложений.

Следует отметить, что в ежегодно публикуемых британской аудиторско-консалтинговой группой «Ernst & Young»<sup>207</sup> отчетах по инвестиционной привлекательности государств в последние годы среди основных факторов, влияющих на принятие решения об инвестировании, называется фактор государственного отношения к вопросу устойчивого развития и вопросам изменения климата. Этот фактор назван вторым по важности среди факторов, определяющих выбор страны для целей инвестирования<sup>208</sup>.

Очень большое внимание в западных странах и США уделяется вопросам перехода к водородной экономике (Hydrogen Economy), которая позволит отказаться от таких традиционных видов невозобновляемого топлива как нефть, уголь, газ. Вопросы «декарбонизации» экономики, перехода к «низкоуглеродной» водородной энергетике активно выдвигаются во главу угла, что непосредственно оказывает влияние и на деятельность российских предприятий. В частности, в первой главе автор упоминает о трансграничном углеродном регулировании,

---

Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2025. – 316 с. – ISBN 978-5-7996-4035-4. – EDN HСХWJJ.

<sup>207</sup> В 2022 году компания объявила о своем уходе из РФ. Российское подразделение после ребрендинга получило название «Б1» и продолжает работу как группа компаний, на входящих в международную сеть «Ernst & Young»

<sup>208</sup> EY Attractiveness Survey. Europe. May 2022. URL: <https://assets.ey.com> (дата обращения 11.10.2025).

предполагающем взимание сборов с импортируемых ЕС товаров в зависимости от их углеродного следа.

Российская Федерация также поддержала международную «зеленую повестку» и 5 августа 2021 года утвердила «Концепцию развития водородной энергетики в Российской Федерации»<sup>209</sup>, разработанную в соответствии с планом мероприятий «Развития водородной энергетики в Российской Федерации до 2024 года»<sup>210</sup>, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 октября 2020 года №2634-р, и реализуемую в рамках государственной энергетической политики, вкупе с «Энергетической стратегией Российской Федерации на период до 2035 года»<sup>211</sup>, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 09 июня 2020 года №1523-р.

Таким образом, менеджменту промышленных предприятий во время анализа среды и рассмотрения перспектив развития очень важно не упускать из виду вопросы устойчивого развития как факторы, способные значительным образом повлиять на предприятие и в финансовой, и в законодательной плоскостях.

## 1.2 Анализ позиции предприятия на рынке.

Также при разработке системы управления стоимостью промышленных предприятий автором сделан вывод о необходимости включения в анализ рыночной среды анализа поведения маркет-мейкеров.

Маркет-мейкер – дилер, основной функцией которого является поддержание двусторонних котировок на покупку/продажу ценных бумаг, а в рамках трехстороннего договора – также и оказание услуг эмитенту по включению и поддержанию ценных бумаг в котировальных списках. Основной задачей маркет-мейкера является формирование и развитие ликвидности ценных бумаг. Институт маркет-мейкеров позволяет значительно расширить сегмент ликвидных ценных бумаг «второго эшелона», представляющих интерес для инвесторов.

В условиях борьбы с манипулированием ценами и разглашением

---

<sup>209</sup> Концепция развития водородной энергетики в Российской Федерации. URL: <http://government.ru>

<sup>210</sup> Распоряжение Правительства РФ от 12.10.2020 N 2634-р «Об утверждении плана мероприятий «Развитие водородной энергетики в Российской Федерации до 2024 года». URL: <http://www.consultant.ru>

<sup>211</sup> Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года. URL: <https://minenergo.gov.ru>

инсайдерской информации анализ поведения маркет-мейкеров приобретает особую значимость.

### 1.3 Анализ перспектив развития предприятия перспектив его развития.

Результатом проведенного анализа является рассмотрение возможных экономических выгод от возможной реструктуризации, участия предприятия в процессах M&A.

Перейдем к рассмотрению анализа следующего блока направлений.

### 1.4 Анализ рисков предприятия.

В условиях высокой волатильности экономики анализ рисков выходит на первый план. Ниже автором будет предложена система факторов стоимости, на ее основе разработана прогнозная модель деятельности промышленного предприятия. Прогнозирование позволяет выделить факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность конкретного предприятия и показатели, подверженные наибольшему влиянию. Таким образом, применение предлагаемой системы факторов стоимости и их регулярный мониторинг будет значительным вкладом в анализ рисков промышленного предприятия.

### 1.5 Анализ ожиданий собственников и инвесторов.

Особое внимание в представленной методике уделяется вопросу анализа ожиданий акционеров и внешних инвесторов, так как в российской практике управления ему уделяется незаслуженно мало внимания.

Оценка эффективности управления листинговой компанией, то есть компанией, акции которой котируются на фондовой бирже, проводится не только на основании ее финансовой отчетности, но также по динамике ее рыночной цены. Хорошие аналитические показатели не являются залогом автоматического увеличения цены акции. Соответственно, отношения с инвесторами, одними из важнейших для компании стейкхолдеров, очень важны. Большую роль в данном вопросе играет дивидендная политика компании. От ответа менеджментом компании на вопрос «направить деньги на выплату дивидендов или же в инвестиционные проекты?» зависят рост или падение курса акций, благосостояние акционеров, следование компании долгосрочным целям. Данному вопросу,

являющемуся камнем преткновения, посвящено много исследований, однако однозначного ответа так и не дано.

«Одним из наиболее интересных исследований, на наш взгляд, является работа Т. Коупленда и А. Долгоффа «Expectations-Based Management»<sup>212</sup>. В данном исследовании большое внимание уделяется вопросу удовлетворения ожиданий инвесторов, акционеров.

Предлагаемый Т. Коуплендом и А. Долгоффом подход предполагает принятие решения об инвестировании или выплате дивидендов на основании соотношения средневзвешенной стоимости капитала (WACC), фактической рентабельности инвестированного капитала ( $R_{\text{факт}}$ ), и ожидаемой рентабельности инвестиций ( $R_{\text{ожид}}$ ).

На наш взгляд, сочетание предлагаемых трех показателей не дает исчерпывающего описания ситуации. WACC принимается в качестве показателя минимальной требуемой доходности, однако этот показатель в данном случае не учитывает мнения менеджмента по поводу требуемой доходности с учетом риска. Принимаемый при инвестировании риск весьма различен, что должно отражаться в ставке дисконтирования, то есть в требуемой инвесторами доходности с учетом инвестиционного риска.

---

<sup>212</sup> «Expectations-Based Management. Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании» Коупленд Т., Долгофф А. Москва 2009. Изд. Эксмо. 384 с.

Автором предлагается модель принятия решений на основе ожиданий собственников/инвесторов (рисунок 27)<sup>213, 214, 215, 216</sup>, включающая четвертый фактор – требуемую доходность инвестируемого капитала ( $R_{\text{треб}}$ )»<sup>217</sup>.

| № | Соотношение показателей |   |                   |   |                   |   |                   | Управляющее воздействие | Динамика курса акций  |
|---|-------------------------|---|-------------------|---|-------------------|---|-------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1 | WACC                    | < | $R_{\text{факт}}$ | > | $R_{\text{ожид}}$ | > | $R_{\text{треб}}$ | Инвестиции              | Рост                  |
| 2 | WACC                    | < | $R_{\text{факт}}$ | < | $R_{\text{ожид}}$ | < | $R_{\text{треб}}$ | Дезинвестиции           | Падение               |
| 3 | WACC                    | < | $R_{\text{факт}}$ | < | $R_{\text{ожид}}$ | > | $R_{\text{треб}}$ | Инвестиции              | Спекулятивное Падение |
|   |                         |   |                   |   | $R_{\text{факт}}$ | > | $R_{\text{треб}}$ |                         |                       |
| 4 | WACC                    | > | $R_{\text{факт}}$ | > | $R_{\text{ожид}}$ | > | $R_{\text{треб}}$ | Дивиденды               | Рост                  |
| 5 | WACC                    | > | $R_{\text{факт}}$ | < | $R_{\text{ожид}}$ | < | $R_{\text{треб}}$ | Дезинвестиции           | Падение               |
| 6 | WACC                    | > | $R_{\text{факт}}$ | < | $R_{\text{ожид}}$ | > | $R_{\text{треб}}$ | Дивиденды               | Падение               |
|   |                         |   |                   |   | $R_{\text{факт}}$ | > | $R_{\text{треб}}$ |                         |                       |

Рисунок 27 – Модель принятия решений об инвестировании на основе ожиданий собственников/инвесторов. *Разработано автором*

Данная модель позволяет ответить на ряд очень важных для компании в контексте эффективности менеджмента вопросов:

– направлять ли деньги на выплату дивидендов или же в инвестиционные проекты;

<sup>213</sup> Сулова М.А. Модель принятия инвестиционных решений как инструмент повышения эффективности взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами / М. А. Сулова // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации: сборник материалов XVI международной научно-практической конференции (шифр -МКСТР), Москва, 20 июля 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 281-285. – DOI 10.34755/IROK.2023.96.67.016. – EDN NGNUMZ.

<sup>214</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

<sup>215</sup> М. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Model of decision-making on the basis of expectations of shareholders and portfolio investors. 2nd International Conference on Recent Trends in Structural Materials COMAT 2012. . Conference materials. Tanger Ltd., Ostrava 2012.

<sup>216</sup> М. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Ways of increasing the shareholders' wealth. Corporate Governance - Theory and practice, 2012. Conference materials. AGH University of Science and Technology, Krakow 2012.

<sup>217</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

- какое решение позволит повысить ценность компании для ее собственников;
- как изменится динамика курса акций;
- соответствует ли существующая рыночная стратегия ожиданиям инвесторов (стейкхолдеров).

Рассмотрим действие предлагаемой автором модели.

«Ситуация 1. Фактическая рентабельность инвестиций выше ожидаемой рынком, что приведет к росту курса акций. Также фактическая рентабельность инвестиций выше WACC и требуемой доходности, что, безусловно, говорит о необходимости инвестирования.

Ситуация 2. Фактическая рентабельность инвестиций ниже ожидаемой, что приведет к падению курса акций. При этом фактическая рентабельность хотя и выше WACC, но ниже требуемой доходности, что свидетельствует о несоответствии доходности риску. В этом случае возникает необходимость дезинвестиций.

Ситуация 3. Фактическая рентабельность инвестиций больше WACC и больше требуемой доходности, что однозначно свидетельствует о благоприятной ситуации и необходимости инвестирования. Однако в данной ситуации произойдет падение курса акций, так не оправдываются ожидания рынка ( $R_{\text{факт}} < R_{\text{ожид}}$ ), что в данной ситуации, когда фактическая рентабельность превышает даже требуемую ( $R_{\text{факт}} > R_{\text{треб}}$ ), является спекулятивным падением.

Ситуация 4. Фактическая рентабельность инвестиций выше ожидаемой рынком, что приведет к росту курса акций. При этом фактическая рентабельность хотя и выше требуемой доходности, однако, ниже WACC, это возможно в краткосрочном периоде во время кризисов, когда доходность низкая. Это может быть вызвано привлечением дорогих кредитов. В этом случае возможно либо погашение кредитов за счет прибыли, если большинство акций принадлежит менеджменту компании, либо выплата дивидендов, что позволит поддержать курс акций.

Ситуация 5. Фактическая рентабельность инвестиций ниже ожидаемой, что

приведет к падению курса акций. Фактическая рентабельность ниже WACC и требуемой доходности, что показывает необходимость дезинвестиций.

Ситуация 6. Фактическая рентабельность инвестиций ниже ожидаемой, что приведет к падению курса акций. Фактическая рентабельность инвестиций ниже WACC и больше требуемой доходности, что свидетельствует о необходимости выплаты акционерам дивидендов»<sup>218</sup>.

Ниже приведем формулы для расчета используемых в модели показателей.

WACC (weighted average cost of capital, WACC) – средневзвешенная стоимость капитала, рассчитывается по формуле (5):

$$WACC = K_s \cdot W_s + K_d \cdot W_d \cdot (1 - T) + K_p \cdot W_p, \quad (5)$$

где  $K_s$  – стоимость собственного капитала;

$W_s$  – доля собственного капитала;

$K_d$  – стоимость заемного капитала;

$W_d$  – доля заемного капитала;

$T$  – ставка налога на прибыль;

$K_p$  – стоимость привлеченного капитала;

$W_p$  – доля привлеченного капитала.

$R_{\text{факт}}$  – фактическая рентабельность инвестиций. Для оценки данного показателя предлагаем использовать формулу расчета ROIC. ROIC – коэффициент рентабельности инвестированного капитала (Return On Invested Capital, ROIC) рассчитывается по формулам (6) и (7):

$$R_{\text{факт}} = ROIC \quad (6)$$

$$R_{\text{факт}} = \text{NOPLAT} / \text{InvestedCapital}, \quad (7)$$

где NOPLAT (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) – чистая операционная прибыль после вычета налогов;

InvestedCapital – инвестированный капитал.

$R_{\text{ожд}}$  – ожидаемая рентабельность инвестиций.

---

<sup>218</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – №2

Для оценки данного показателя предлагаем воспользоваться моделью Гордона (Gordon Growth Model), выведя из стандартной формулы формулу (8) для оценки ставки дисконтирования; ее и примем в качестве  $R_{\text{ожид}}$ :

$$R_{\text{ожид}} = D_1 / P + q, \quad (8)$$

где  $D_1$  – величина ожидаемых в следующем году дивидендов;

$P$  – цена акции;

$q$  – темп роста дивидендов;

$R_{\text{треб}}$  – требуемая доходность инвестируемого капитала.

Для оценки данного показателя предлагаем использовать модель оценки стоимости долгосрочных капитальных активов CAPM (Capital Asset Pricing Model, CAPM) согласно формулам (9) и (10):

$$R_{\text{треб}} = \text{CAPM} \quad (9)$$

$$R_{\text{треб}} = R_f + \beta_i * (R_m - R_f) \quad (10)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка доходности;

$R_m$  – среднерыночная ставка доходности;

$(R_m - R_f)$  – премия за риск инвестирования;

$\beta_i$  – коэффициент бета для компании (i).

В более ранних исследованиях<sup>219,220</sup> автором были предложены методические рекомендации по расчету коэффициента бета, показывающего подверженность предприятия рыночному риску. Предлагалось в виду простоты расчетов и доступности необходимой информации принять и унифицировать следующую схему расчета.

Определение коэффициента бета производится в следующей последовательности.

<sup>219</sup> Костюхин Ю.Ю., Ильичев И.П., Шерстнева М.А. «Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» Цветные металлы. – 2008. – № 5.

<sup>220</sup> Шерстнева М.А. «Оценка риска металлургического предприятия на примере ОАО «Норильский никель» 63-и дни науки студентов МИСиС: международные, межвузовские и институтские научно-технические конференции. Сборник тезисов докладов студентов, аспирантов и молодых ученых/ Под. Ред. А.А. Аксенова, Ю.О. Красильниковой и др. – М.: МИСиС, 2008.

1. Изучение отрасли, в которой работает компания.
2. Определение 8-10 мировых компаний-аналогов.
3. Изучение финансовой отчетности компаний-аналогов и предприятия, для которого проводится оценка коэффициента бета; определение на ее основе следующих коэффициентов:
  - «долг/собственный капитал», %;
  - фиксированные/переменные издержки, %.
4. Определение эффективной налоговой ставки для предприятий.
5. Мониторинг сайтов финансовых агентств, поиск информации о значениях коэффициента бета для компаний-аналогов.
6. Расчет средней (среднеарифметической) величины для коэффициентов «долг/собственный капитал», «фиксированные/переменные издержки», эффективной налоговой ставки, коэффициента бета.
7. Оценка безрычагового коэффициента бета для данного вида деятельности, при использовании средних величин (по формуле Хамады).
8. Оценка безрычагового коэффициента бета для оцениваемой компании.
9. Оценка рычагового коэффициент бета для оцениваемой компании.

Данная модель также применима для непубличных компаний. В этом случае оценку коэффициента бета при расчете стоимости собственного капитала имеет смысл осуществлять по формуле Хамады, и использовать для оценки WACC существующие методики оценки стоимости средневзвешенной стоимости капитала для непубличных компаний<sup>221, 222, 223</sup>.

## 1.6 Финансовый анализ предприятия.

Повышение внимания к финансовой эффективности сделок M&A во время кризисов приводит к повышению значения рейтинговых оценок. Однако многообразие методов оценки риска, субъективность рейтинговых агентств, сложность применения методов оценки бета в виду отсутствия необходимой

<sup>221</sup> What is WACC for a Private Company? <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/wacc-private-company/>

<sup>222</sup> Вашакмадзе Т. Стоимость собственного капитала для непубличных компаний. [https://www.cfin.ru/appraisal/business/special/Emerging\\_Markets.shtml](https://www.cfin.ru/appraisal/business/special/Emerging_Markets.shtml)

<sup>223</sup> Солодов А.К. О расчете WACC в рамках стейкхолдерской модели управления бизнесом. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/648167.html> (дата обращения: 28.08.2025).

информации приводят к необъективности рейтингов и неверным выводам при сделках M&A. Соответственно, возникает необходимость принятия единой схемы оценки рисков предприятия.

Финансовое состояние является одной из важнейших характеристик деятельности предприятия. Оно характеризует конкурентоспособность и потенциал для развития делового сотрудничества, показывает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров в финансовом и производственном отношении<sup>224225</sup>. Финансовый анализ предоставляет необходимые данные для обеспечения правильного управления движением финансовых ресурсов и капитала, находящихся в распоряжении предприятия, что обеспечивает его конкурентоспособность<sup>226</sup>.

### 1.7 Анализ путей развития.

Низкий уровень подверженности предприятия рискам, высокая степень соответствия действий менеджмента предприятия ожиданиям собственников и инвесторов, а также устойчивое финансовое положение раскрывает перед предприятием возможности повышения рейтинга, привлечения дополнительного капитала за счет внешнего финансирования. Что прямым образом отражается на рыночной стоимости предприятия, открывает перед новые перспективы развития, дает, в конечном итоге, возможность выплаты большей суммы дивидендов.

Этап 2. Системы управления стоимостью «Оценка стоимости предприятия» состоит из следующих этапов.

2.1 Подбор методов оценки стоимости бизнеса для конкретного предприятия.

Реализация данных этапов подробно рассмотрена в первой главе

<sup>224</sup> Суслова М.А., Суслов Е.Д., Николишина А.В. Разработка финансовой стратегии предприятия на примере ОАО «ММК». Промышленный менеджмент, маркетинг, экономика и финансы. Сборник научных трудов кафедры промышленного менеджмента. – М.: МИСиС, 2014.

<sup>225</sup> Завьялова О.В. Управление по результатам: современный подход к оценке качества финансового менеджмента в таможенных органах / О.В. Завьялова // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2021. – № 3(79). – С. 83-88. – EDN MSTLBV.

<sup>226</sup> Финансовая политика компании на основе адаптированной системы оценки в рамках стратегического управления / М.А. Плахотникова, А.Ю. Анисимов, А.Ю. Каширцева, М.А. Суслова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 2(128). – С. 55-66. – DOI 10.21686/2413-2829-2023-2-55-66. – EDN LWDPYN.

диссертационного исследования. Особо подчеркнем, что в зависимости от специфики предприятия и наличия необходимой информации методы оценки подбираются для каждого конкретного предприятия индивидуально. Для оценки стоимости бизнеса непубличного промышленного предприятия небольших размеров применительно к российским условиям автор рекомендует применять следующие методы (подробнее – в первой главе).

- метод стоимости чистых активов (в рамках затратного подхода)
- метод дисконтированного чистого потока денежных средств (доходный подход)
- методы, основанные на мультипликаторах (сравнительный подход).

Однако в виду отсутствия достаточного количества информации о предприятиях-аналогах от использования данного метода, чаще всего, придется отказываться.

2.2 Выбор ставки дисконтирования в соответствии с целями проведения оценки.

В виду огромного влияния размера ставки дисконтирования на величину денежного потока при использовании доходного подхода к оценке стоимости бизнеса, выбор корректной ставки дисконтирования очень важен. Следует отметить, что менеджмент компании может целенаправленно варьировать величину ставки дисконтирования в зависимости от целей отчетности. Однако в этом случае полученные результаты не могут использоваться для принятия решений при управлении предприятием, т.к. не отражают реальной ситуации (уровня инвестиционного риска и проч.)

2.3 Проведение оценки стоимости предприятия.

Данный вопрос подробно рассмотрен в главе 1.2 диссертационного исследования

Этап 3 Системы управления стоимостью «Принятие решений на основании ценностно-факторной диагностики».

1.1 Определение факторов, оказывающих наибольшее влияние на стоимость предприятия.

Для роста стоимости компании определяющее значение играет рост

удовлетворенности заинтересованных сторон – стейкхолдеров. В связи с чем принятие управленческих решений должно основываться на анализе их воздействия на интересы стейкхолдеров.

Автором предлагается алгоритм принятия управленческих решений, позволяющий прогнозировать результаты управленческих воздействий на интересы стейкхолдеров и в дальнейшем проводить коррекцию рыночной стратегии.

Рассмотрим этапы алгоритма подробнее.

Выделение факторов стоимости является важнейшим этапом процесса управления стоимостью. В диссертационном исследовании (пункт 2 главы 2) предлагается система факторов стоимости промышленного предприятия, позволяющая оценить риски и возможности развития промышленного предприятия, выделить с помощью качественного моделирования наиболее значимые для конкретного объекта исследования факторы стоимости и наиболее подверженные влиянию в среднесрочном периоде показатели.

В предложенную систему могут быть внесены изменения в условиях внешнего или внутреннего воздействия. В данном диссертационном исследовании за счет введения автором факторов «Наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции»; «Зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования»; «Высокая доля экспортной выручки в структуре выпускаемой продукции» создается возможность оценить риски и возможности развития промышленного предприятия в условиях санкционных ограничений.

## 1.2 Стратификация стейкхолдеров для данного предприятия.

Так как рост удовлетворенности стейкхолдеров оказывает влияние на увеличение стоимости компании, выделение важных для конкретного предприятия стейкхолдеров является первоочередной задачей.

В главе 1 диссертационного исследования предложена авторская стратификация основных групп стейкхолдеров промышленного предприятия по уровню влияния на принятие управленческих решений, от которых зависит

изменение ценности компании.

### 1.3 Принятие решений о развитии с учетом ожиданий стейкхолдеров.

Выделение наиболее важных для предприятия заинтересованных сторон дает возможность организации прицельной работы с разными группами стейкхолдеров для повышения ценности компании для стейкхолдеров и роста стоимости компании соответственно.

При принятии решений также должна быть использована разработанная автором модель принятия инвестиционных решений на основе ожиданий ключевых стейкхолдеров, включающая, в отличие от существующих, фактор «требуемая доходность инвестируемого капитала», отражающий ожидания инвесторов с позиций принимаемого при инвестировании риска.

### 1.4 Прогнозирование результатов управленческих решений.

Прогнозирование результатов управленческих решений возможно на основании построения прогнозных моделей с применением качественного моделирования.

На основании результатов моделирования возможна корректировка рыночной стратегии.

Возможности прогнозирования с применением качественного моделирования будут рассмотрены далее в диссертационном исследовании.

### Этап 4. Анализ результатов, контроль, принятие мер.

Далее в исследовании будут подробно рассмотрены данные этапы на примере моделирования деятельности российского промышленного предприятия.

1.1 Выбор нескольких показателей стоимости, наиболее подходящих для предприятия, с целью дальнейшего мониторинга изменений его стоимости.

1.2 Включение выбранных показателей рыночной стоимости промышленного предприятия в систему бизнес-планирования.

Использование прогнозных моделей с использованием качественного моделирования дает возможность менеджменту предприятия выбрать из системы факторов стоимости наиболее значимые для данного предприятия и включить их в систему бизнес планирования.

1.3 Регулярный мониторинг достигнутых результатов по подобранным для предприятия показателям рыночной стоимости.

Регулярный мониторинг показателей стоимости позволит своевременно осуществлять корректировку рыночной стратегии предприятия

1.4 Анализ соответствия существующей рыночной стратегии ожиданиям инвесторов и поставленным целям в целом.

Данный анализ должен регулярно проводиться в целях повышения ценности компании для стейкхолдеров.

1.5 Поиск источников проблемы, если желаемый уровень показателей не достигнут. Мотивация персонала после достижения желаемых показателей.

Мотивация персонала может осуществляться благодаря использованию системы *KPI* или работе с неформальными лидерами групп. Большое количество исследований, посвященных максимизации эффективности работы с персоналом в условиях цифровой трансформации, проведено д. э. н. А.В. Митенковым. В контексте диссертационного исследования интерес представляют работы, посвященные мотивации персонала<sup>227, 228, 229</sup>. Также можем отметить работу Д. Ю. Иванова, В.В. Николаева, посвященную методике оценки вовлеченности персонала в инновационную деятельность предприятия<sup>230</sup>.

1.6 Корректировка рыночной стратегии.

Своевременная корректировка рыночной стратегии в среднесрочном периоде позволит увеличить удовлетворенность стейкхолдеров и стоимость компании.

Рассмотрим в процессе апробации реализацию предлагаемых этапов управления стоимостью на примере создания прогнозной модели промышленного

---

<sup>227</sup> Митенков А.В. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии / А.В. Митенков, И.В. Тихонова-Быкодорова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2023. – Т. 33, № 3. – С. 437-446. – DOI 10.35634/2412-9593-2023-33-3-437-446. – EDN YRFVHD.

<sup>228</sup> Митенков А.В. Концепция построения системы вознаграждения работников при трансформации системы управления организацией / А.В. Митенков // Kant. – 2024. – № 2(51). – С. 90-100. – DOI 10.24923/2222-243X.2024-51.16. – EDN FJAGVW.

<sup>229</sup> Митенков А.В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго / А.В. Митенков, И.В. Тихонова-Быкодорова // Экономика промышленности. – 2023. – Т. 16, № 1. – С. 105-117. – DOI 10.17073/2072-1633-2023-1-105-117. – EDN BQPTRN.

<sup>230</sup> Иванов Д.Ю. Методика оценки вовлеченности персонала в инновационную деятельность предприятия / Д.Ю. Иванов, В.В. Николаев // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2026. – Т. 17, № 1. – С. 23-35. – DOI 10.18287/2542-0461-2026-17-1-23-35. – EDN ADHTPH.

предприятия.

В процессе моделирования будем придерживаться указанной последовательности прогнозирования результатов управленческих решений:

- получение прогноза изменения показателей стоимости промышленного предприятия при инерционном сценарии развития;
- выявление факторов, оказывающих наибольшее значение на стоимость предприятия в краткосрочном и среднесрочном периоде;
- выявление показателей, подверженных наибольшему влиянию в краткосрочном и среднесрочном периоде;
- получение прогнозов влияния наиболее значимых факторов стоимости на наиболее интересующие менеджмент показатели стоимости при альтернативных сценариях развития;
- перевод качественных значений показателей в количественные благодаря использованию тарировочных кривых.

Будет произведен выбор желаемых значений показателей при рассмотрении различных сценариев развития.

### **3.2 Формализованное описание процедур управления стоимостью промышленного предприятия<sup>231</sup>**

В целях апробации автором было проведено моделирование деятельности нескольких промышленных предприятий. Данное моделирование в рамках предлагаемой в диссертационном исследовании системы факторов иллюстрирует возможности прогнозирования влияния управленческих решений на изменение

---

<sup>231</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Сулова М.А., Перк О.В. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте. Экономика в промышленности. – 2014. – № 2;
- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2;
- Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

показателей стоимости и последующую корректировку стратегии предприятия в зависимости от полученных результатов.

Первым объектом моделирования выступило типичное для российского рынка<sup>232</sup> промышленное предприятие небольших размеров – ОАО «Опытный завод тугоплавких металлов и твердых сплавов» (АО «ОЗТМ И ТС»), входящее в состав государственной корпорации «Росатом».

Для разработки прогнозной модели был выбран метод качественного моделирования, основанный на аппарате ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей, достоинства которого подробно описаны во второй главе диссертационного исследования. Прогнозирование проводилось в сотрудничестве с коллективом Научно-исследовательского центра технологического прогнозирования НИТУ МИСИС, возглавляемого профессором, д. т. н. В.В. Бринзой, в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы» (Проект № 2.1.3/13801).

На основании результатов моделирования предприятию были даны рекомендации, направленные на повышение показателей стоимости.

Результаты моделирования опубликованы в рецензируемых научных изданиях [8<sup>233</sup>, 9<sup>234</sup>, 73<sup>235</sup>], что должно способствовать восполнению достаточного количества исследований в области управления стоимостью для условий российского рынка.

В основу факторной модели была заложена система факторов стоимости промышленного предприятия, представленная во второй главе исследования (рисунок 28). Каждый фактор рассматривался в модели дважды: как фактор, оказывающий влияние и как показатель, на который оказывается влияние.

---

<sup>232</sup> Согласно статистике информационного агентства Спарк-интерфакс, среди предприятий обрабатывающих производств доля малых предприятий составляет 14,1%, средних предприятий – 2,6%, крупных предприятий – 1,9%, оставшуюся часть составляют микропредприятия.

<sup>233</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Суслова М.А., Перк О.В. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте. Экономика в промышленности. – 2014. – № 2.

<sup>234</sup> Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

<sup>235</sup> Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

Для уточнения параметров модели применялась коллективная экспертиза. В состав экспертной комиссии вошли 8 высококвалифицированных специалистов: представители бизнеса, занимающие руководящие позиции на промышленных предприятиях РФ, и высшей школы. Посредством заполнения матриц экспертам нужно было указать силу и инерционность влияния факторов на показатели стоимости.

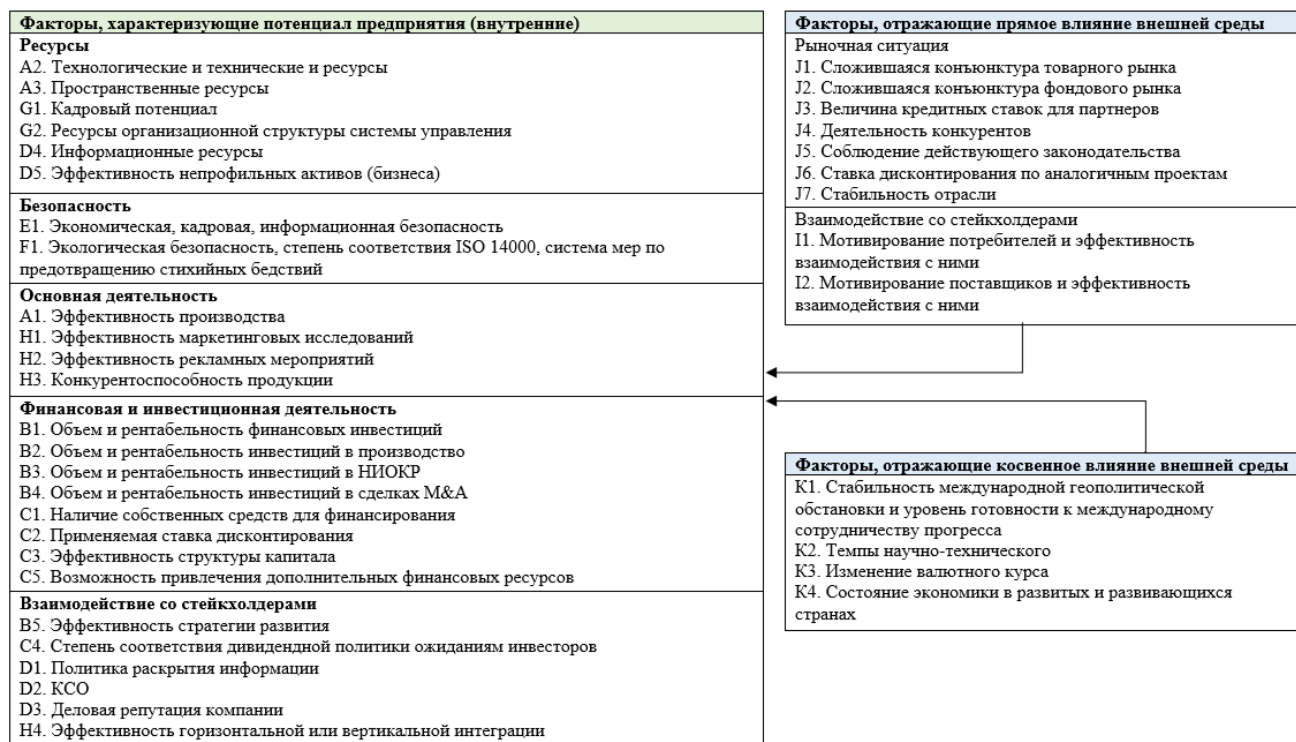


Рисунок 28 – Система факторов стоимости, используемая для создания прогнозной модели. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Структура модели, включающая инерционность и характер влияния факторов на показатели представлена в Приложении А, рисунок А.1.

В структуре модели цифра обозначает инерционность проявления действия фактора на показатель, в годах. Знаки «+» и «–» говорят о характере влияния фактора: «+» означает повышение показателя при росте фактора, а «–» снижение значения показателя при росте фактора.

Декомпозиция стоимости на показатели, то есть выделение показателей стоимости является первым этапом процесса управления по результатам. Автором

выделены факторы стоимости предприятия, которые в процессе прогнозирования рассматриваются как показатели, на которые оказывается влияние.

Вторым этапом является прогнозирование изменения показателей. Знание изменения значений показателей в кратко- и среднесрочной перспективе позволяет после применения к показателям методов стоимостного инжиниринга скорректировать рыночную стратегию.

На основании описанной прогнозной модели сделан инерционный сценарий развития показателей деятельности предприятия.

Получены следующие данные об изменении уровня показателей (рассматривались показатели Y1-Y26, отражающие состояние внутренней среды предприятия, а также показатели Y30 и Y31, на которые предприятие способно оказывать значительное влияние) в прогнозном периоде.

Графики, полученные в результате прогнозирования, представлены на рисунках 29-42.

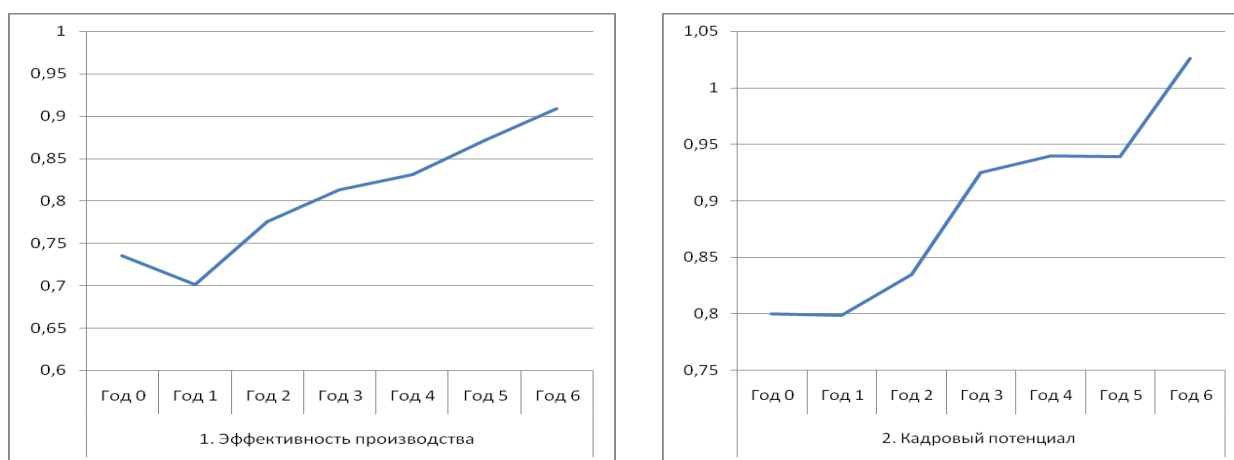


Рисунок 29 – Прогноз изменения показателей Y1 и Y2. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Прогноз изменения показателей «Эффективность производства» и «Кадровый потенциал» свидетельствует об их росте среднесрочной перспективе. При этом наблюдается кратковременное снижение показателя Y1 «Эффективность производства», что объясняется снижением объема инвестиций в данный период.

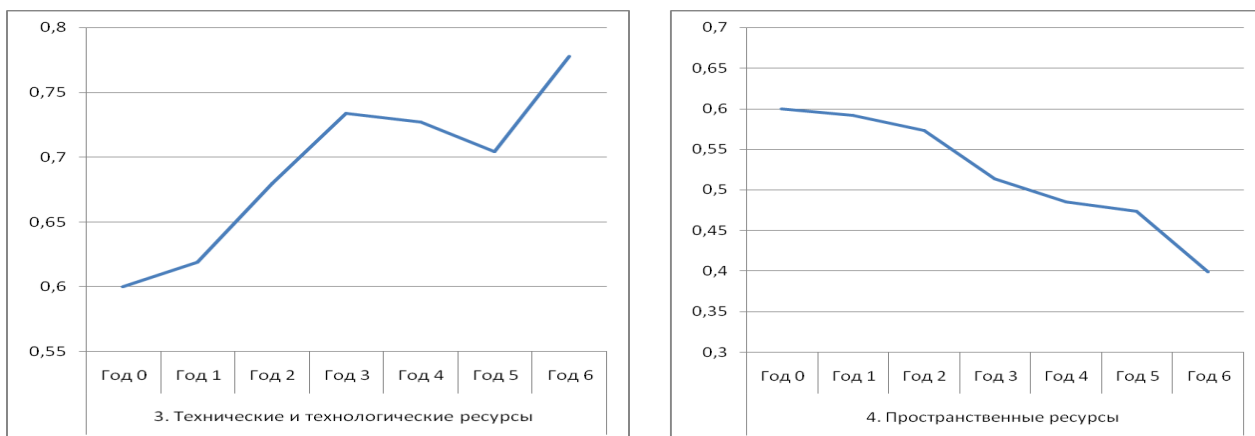


Рисунок 30 – Прогноз изменения показателей  $Y_3$  и  $Y_4$ . Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Согласно прогнозу, изменение показателя «Технические и технологические ресурсы» имеет в целом положительную динамику. Через три года наблюдается кратковременный спад значений показателя, что объясняется необходимостью обновления основных фондов.

Показатель «Пространственные ресурсы» показывает стабильный спад в кратко- и среднесрочной перспективе. Площади завода расположены на территории города Москва. Тенденция по выведению промышленных предприятий за черту города находит отражение в полученном прогнозе.

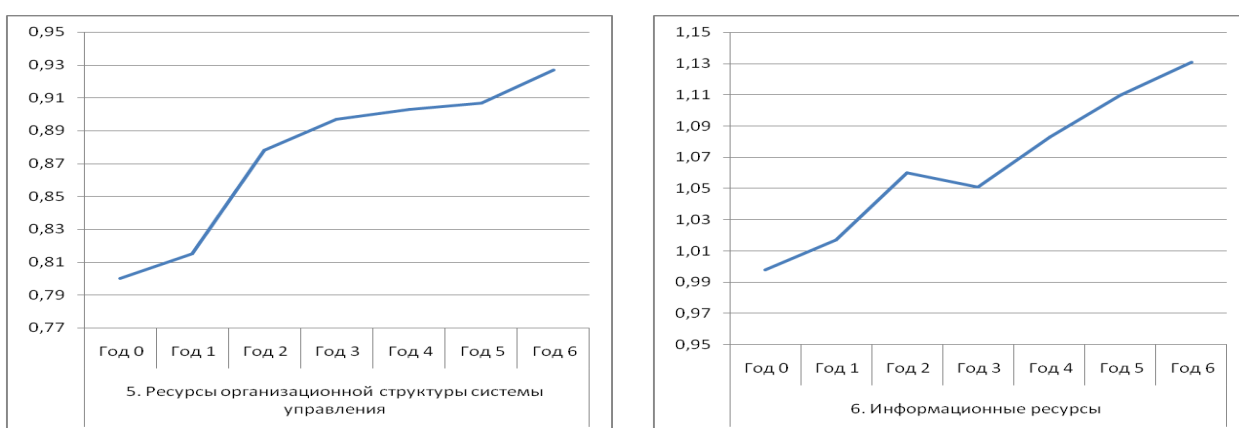


Рисунок 31 – Прогноз изменения показателей  $Y_5$  и  $Y_6$ . Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатели «Ресурсы организационной структуры системы управления» и «Информационные ресурсы» имеют возрастающий тренд.

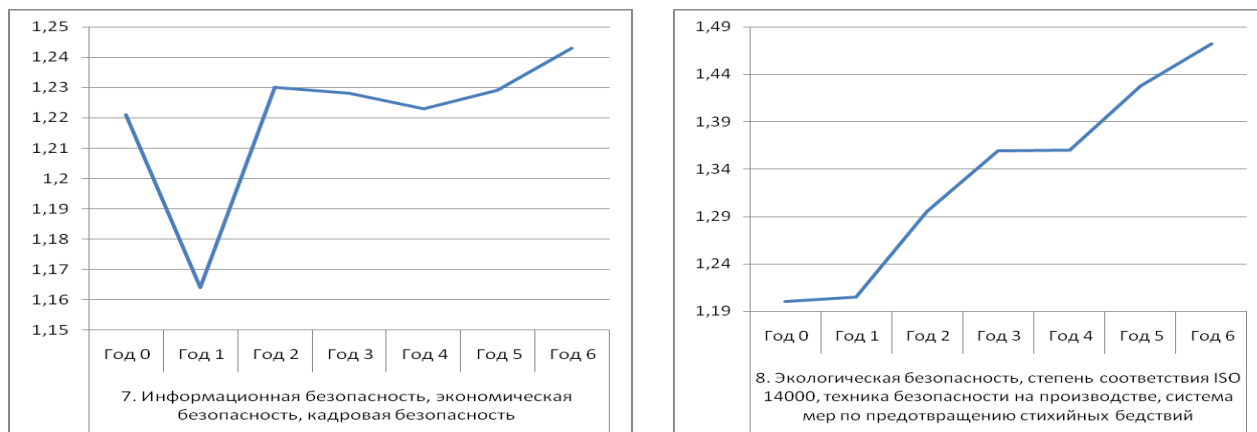


Рисунок 32 – Прогноз изменения показателей Y7 и Y8. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатель «Информационная безопасность, экономическая безопасность, кадровая безопасность» через год показывает резкое падение, последующий рост в течение года, и дальнейшую стабилизацию. Как показало развитие экономической ситуации в стране, данный скачок вызван обострением геополитической ситуации, что нашло отражение в деятельности предприятия, выпускающего стратегически важную продукцию.

Показатель «Экологическая безопасность, степень соответствия ISO 14000, техника безопасности на производстве, система мер по предотвращению стихийных бедствий» имеет тенденцию к росту со стабилизацией в течение года через три года, что вызвано необходимостью обновления основных фондов в данном временном периоде.

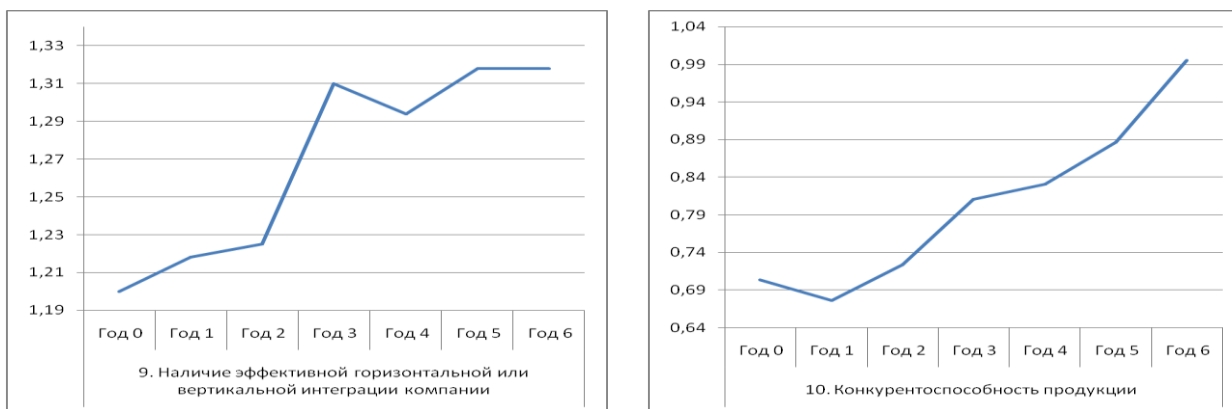


Рисунок 33 – Прогноз изменения показателей Y9 и Y10. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатель «Наличие эффективной горизонтальной или вертикальной интеграции компании» показывает рост, так как предприятие входит в периметр государственной корпорации. Однако в течение последних трех лет прогнозирования скорость роста замедляется, что, вероятно, объясняется возросшим санкционным давлением, изменением конъюнктуры рынка и, соответственно, смещением акцентов на непосредственную деятельность завода.

Показатель «Конкурентоспособность продукции» характеризуется стабильным ростом на всем периоде прогнозирования, так как предприятие занимается выпуском стратегически важной для страны продукции.

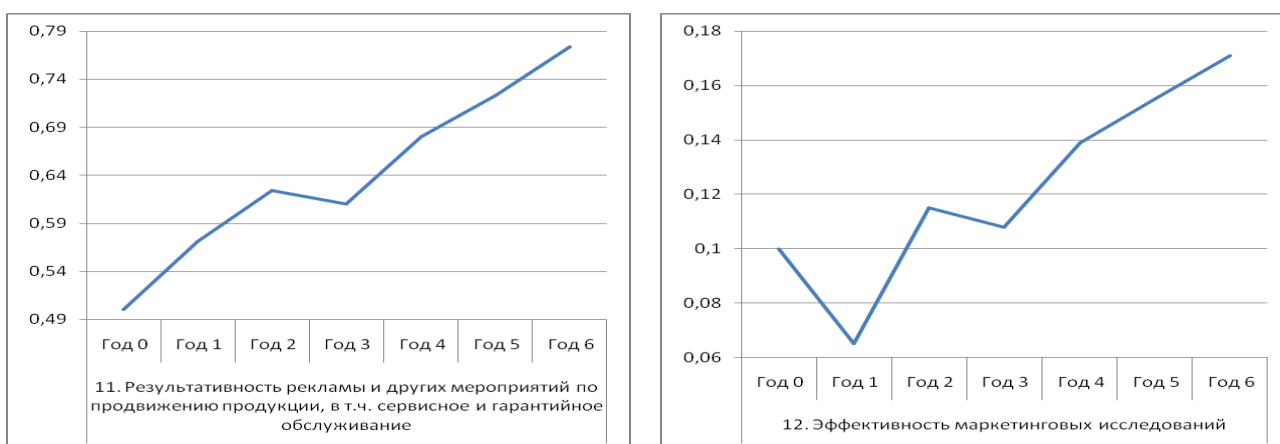


Рисунок 34 – Прогноз изменения показателей Y11 и Y12. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатели «Результативность рекламы и других мероприятий по продвижению продукции, в т. ч. сервисное и гарантийное обслуживание» и «Эффективность маркетинговых исследований» показывают рост. При этом показатель «Эффективность маркетинговых исследований» снижается в течение первого года, что объясняется изменением политики финансирования проектов компании.

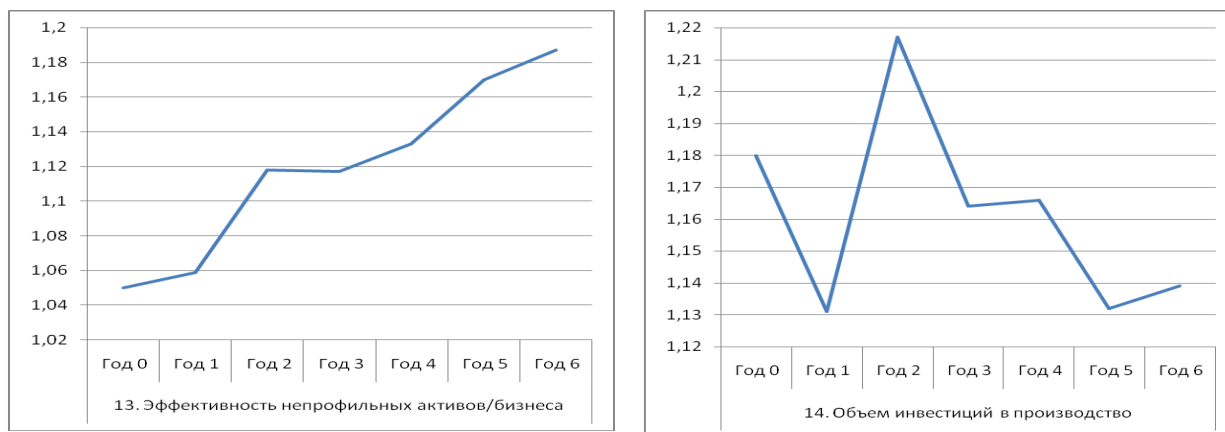


Рисунок 35 – Прогноз изменения показателей Y13 и Y14. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатель «Эффективность непрофильных активов/бизнеса» демонстрирует стабильный рост. К непрофильным активам могут быть отнесены сдаваемые в аренду площади, спрос на которые увеличивается.

Показатель «Объем и рентабельность инвестиций в производство» характеризуется снижением в течение первого года, резким ростом, а затем стабильным снижением, что, вероятно, объясняется вливанием денег в обновление основных фондов и снижением необходимости дальнейших вливаний ввиду востребованности продукции на рынке.

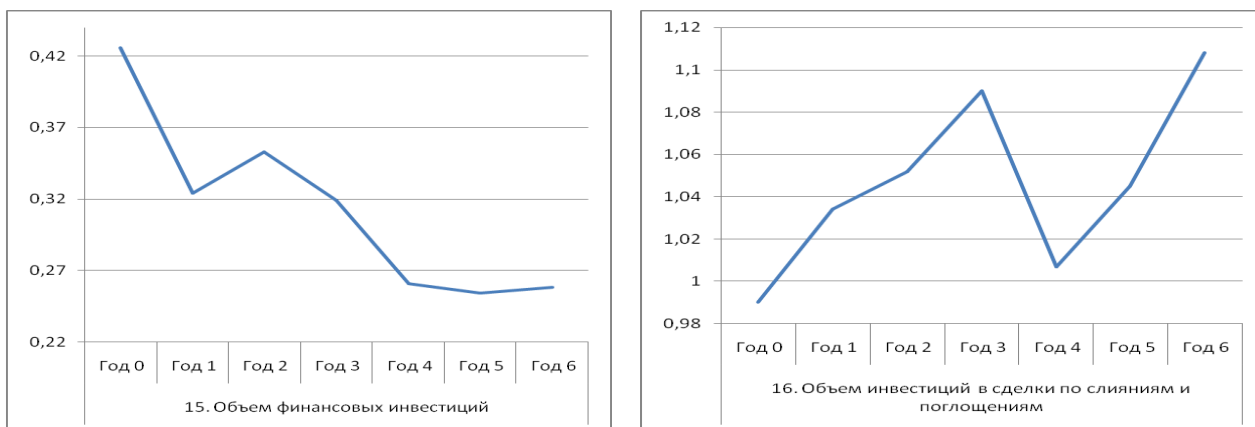


Рисунок 36 – Прогноз изменения показателей Y15 и Y16. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатель «Объем и рентабельность финансовых инвестиций» имеет тенденцию к снижению. «Объем и рентабельность инвестиций в сделки по слияниям и поглощениям» первые три года растет, затем снижается и снова показывает рост. Так как предприятие входит в периметр государственной корпорации, ее политика оказывает определяющее воздействие.

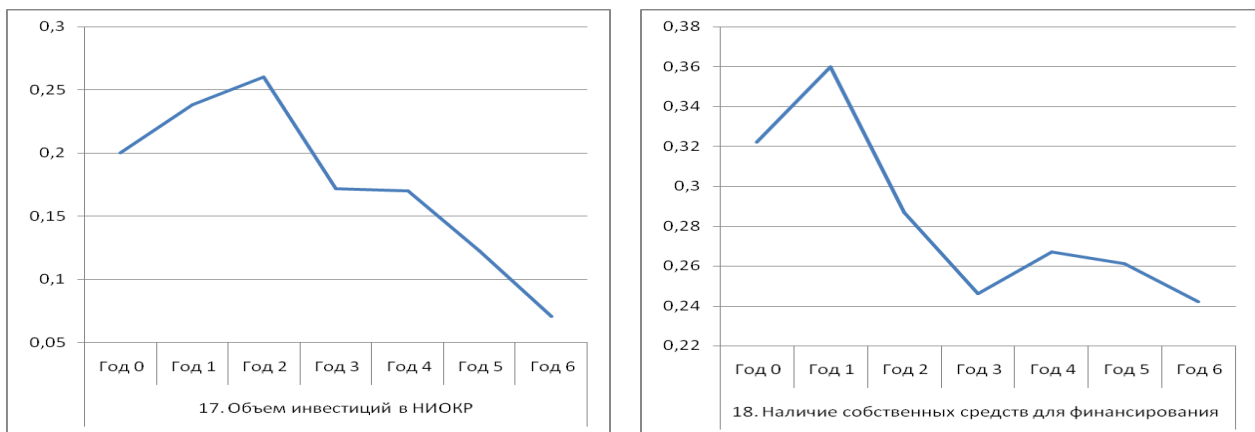


Рисунок 37 – Прогноз изменения показателей Y17 и Y18. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатель «Объем и рентабельность инвестиций в НИОКР» растет в течение двух лет, затем, после окончания исследований, имеющих целью эффективное обновление основных фондов, наблюдается его снижение.

Показатель «Наличие собственных средств для финансирования» имеет

небольшой рост в течение первого года и имеет тенденцию к снижению в последующем. При этом показатель  $Y_{19}$  «Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов» растет. Такая ситуация обуславливается тем фактом, что завод входит в периметр государственной корпорации, которая, в свою очередь, имеет практически неограниченные возможности финансирования, и не имеет заинтересованности в наличии у предприятия собственных средств для финансирования.

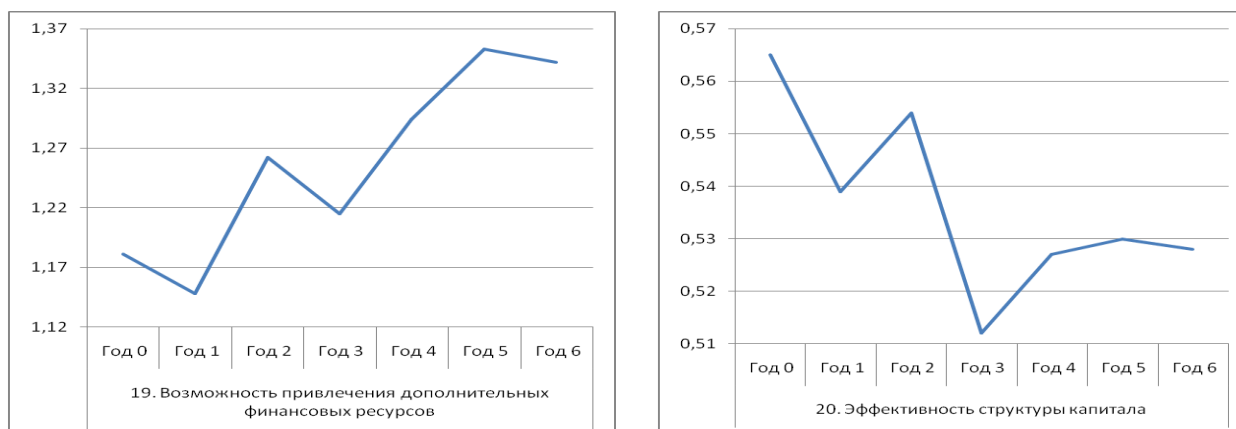


Рисунок 38 – Прогноз изменения показателей  $Y_{19}$  и  $Y_{20}$ . Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Прогнозируемый рост показателя «Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов» обусловлен вхождением предприятия в структуру госкорпорации «Росатом», которая имеет возможность финансировать предприятие в случае необходимости. Данный факт также обуславливает состояние показателя «Эффективность структуры капитала»: предприятие не имеет необходимости поддерживать эффективную структуру капитал ввиду возможности привлечения финансовых ресурсов от головной компании.

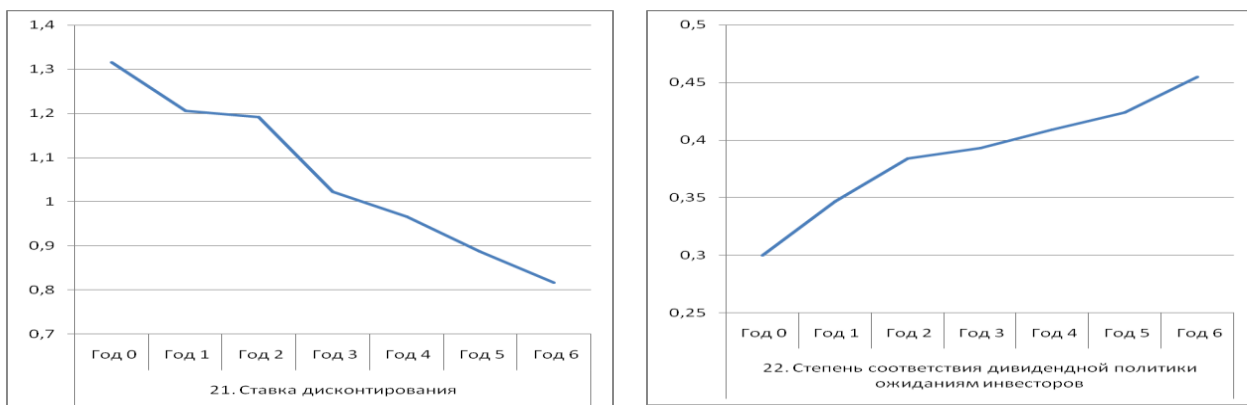


Рисунок 39 – Прогноз изменения показателей Y21 и Y22. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Значение показателя «Ставка дисконтирования» снижается в течение периода прогнозирования, что вызвано снижением риска инвестирования, ввиду улучшения деловой репутации госкорпорации и возможности оказания ею финансовой поддержки.

Показатель «Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов» растет ввиду того, что дивидендная политика определяется головной компанией, государственной корпорацией «Росатом».

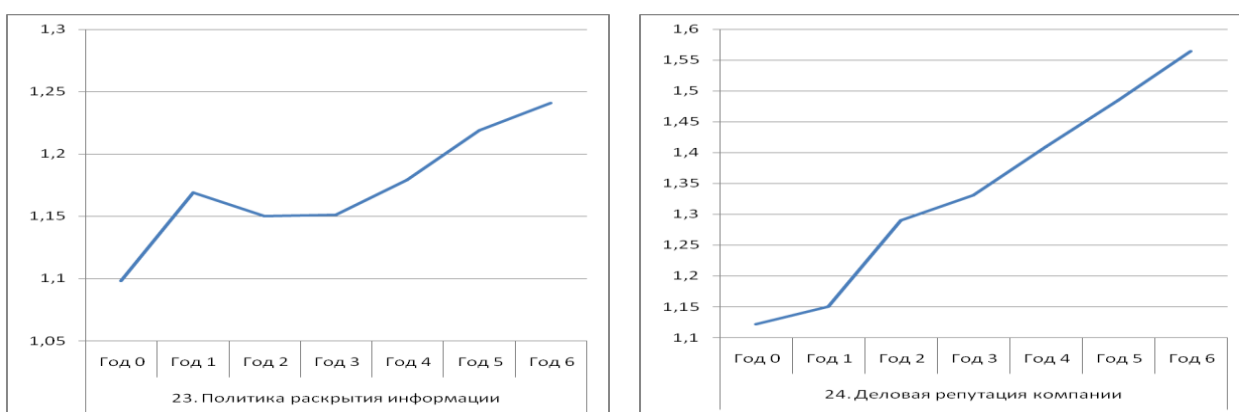


Рисунок 40 – Прогноз изменения показателей Y23 и Y24. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Показатель «Политика раскрытия информации» растет ввиду увеличения прозрачности бизнеса ОАО «Опытный завод тугоплавких металлов и твердых сплавов», что определяется политикой головной компании.

Стабильный рост показателя «Деловая репутация компании» объясняется значительным ростом деловой репутации госкорпорации, что обуславливает рост деловой репутации входящих в нее компаний.

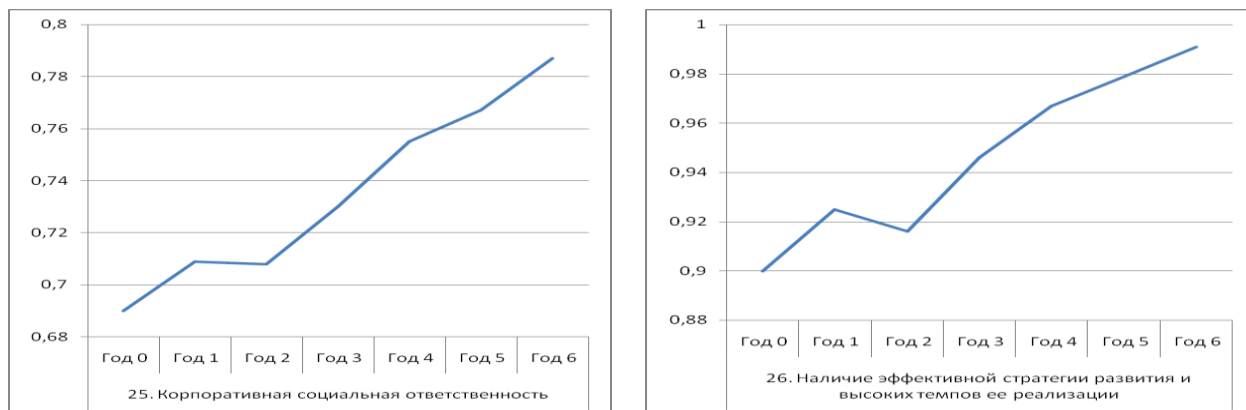


Рисунок 41 – Прогноз изменения показателей Y25 и Y26. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Рост показателей «Корпоративная социальная ответственность» и «Наличие эффективной стратегии развития и высоких темпов ее реализации» также определяется политикой госкорпорации «Росатом».

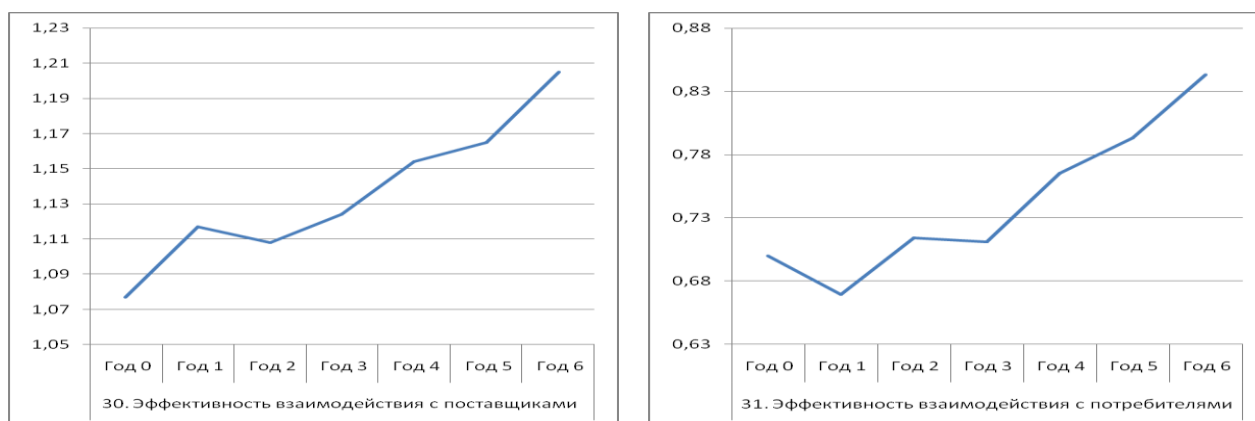


Рисунок 42 – Прогноз изменения показателей Y30 и Y31. Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

Согласно результатам прогнозирования, в среднесрочной перспективе наблюдается рост показателей «Эффективность взаимодействия с поставщиками» и «Эффективность взаимодействия с потребителями»

Далее были определены факторы, оказывающие наибольшее влияние на изменение стоимости ОАО «Опытный завод тугоплавких металлов и твердых сплавов» (рисунок 43).

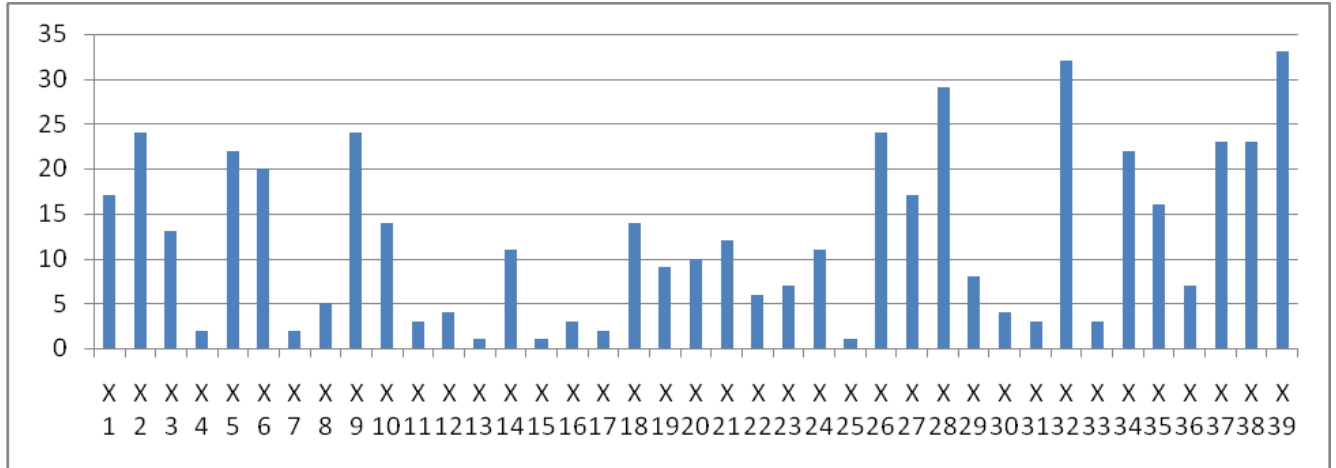


Рисунок 43 – Степень влияния факторов стоимости на показатели деятельности предприятия<sup>236</sup>

А также выделены показатели, подверженные наибольшему количеству влияний (рисунок 44).

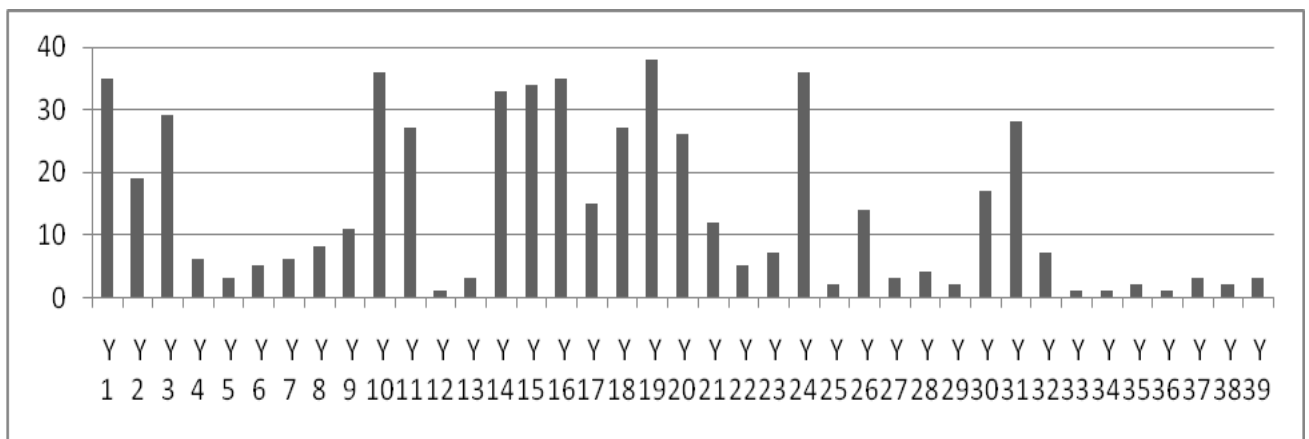


Рисунок 44 – Степень подверженности показателей деятельности предприятия влиянию факторов<sup>237</sup>

<sup>236</sup> Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний / М. А. Шерстнева, В. В. Бринза, Ю. Ю. Костюхин, Ю. Н. Райков // Экономика в промышленности. — 2013. — № 2. — С. 63–67. — ISSN 2072–1633.

<sup>237</sup> Там же.

Таким образом, следующие факторы и показатели для данного предприятия являются наиболее значимыми, согласно результатам моделирования (рисунок 45). Рекомендовано их включение в систему бизнес-планирования, а также регулярного мониторинга.

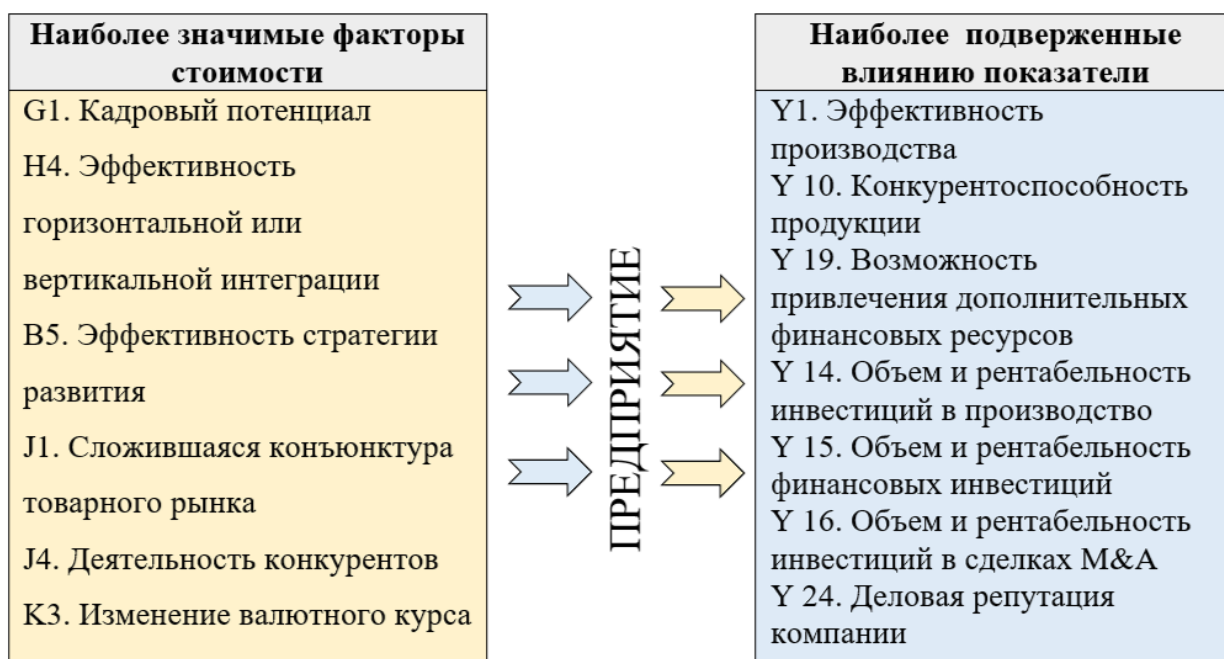


Рисунок 45 – Наиболее значимые для АО «ОЗТМиТС» факторы и показатели стоимости. Составлено автором на основании <sup>238</sup>

Следующим этапом моделирования является получение прогнозов влияния наиболее значимых факторов стоимости на наиболее интересующие менеджмент показатели стоимости при альтернативных сценариях развития.

<sup>238</sup> Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний / М. А. Шерстнева, В. В. Бринза, Ю. Ю. Костюхин, Ю. Н. Райков // Экономика в промышленности. — 2013. — № 2. — С. 63–67. — ISSN 2072–1633.

### 3.3 Вариативность показателей индикативного контроллинга деятельности промышленного предприятия<sup>239</sup>

На данном этапе проводился планируемый вычислительный эксперимент выявления влияния выделенных на предыдущем этапе наиболее значимых факторов системы G1, H4, B5, J1, J4, K3 на показатели стоимости. Условная схема планового эксперимента приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Условия планового эксперимента

| Номер прогноза | G1    | H4    | B5    | J1    | J4    | K3    |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1              | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
| 1              | -0,01 | -0,01 | -0,01 | -0,01 | -0,01 | -0,01 |
| 2              | -0,01 | 0     | 0     | 0,01  | 0     | 0     |
| 3              | -0,01 | 0,01  | 0,01  | 0     | 0     | 0,01  |
| 4              | -0,01 | 0     | 0     | 0     | 0,01  | 0     |
| 5              | 0     | -0,01 | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 6              | 0     | 0     | -0,01 | 0     | 0,01  | -0,01 |
| 7              | 0     | 0,01  | 0     | 0,01  | -0,01 | 0     |
| 8              | 0     | 0     | 0,01  | -0,01 | 0     | 0,01  |
| 9              | 0,01  | -0,01 | 0,01  | 0,01  | 0,01  | 0     |
| 10             | 0,01  | 0     | 0     | -0,01 | 0     | 0,01  |
| 11             | 0,01  | 0,01  | -0,01 | 0     | 0     | 0     |
| 12             | 0,01  | 0     | 0     | 0     | -0,01 | -0,01 |
| 13             | 0     | -0,01 | 0     | 0     | 0     | 0,01  |
| 14             | 0     | 0     | 0,01  | 0     | -0,01 | 0     |
| 15             | 0     | 0,01  | 0     | -0,01 | 0,01  | -0,01 |
| 16             | 0     | 0     | -0,01 | 0,01  | 0     | 0     |
| 17             | -0,01 | -0,01 | 0,01  | 0     | 0     | -0,01 |
| 18             | -0,01 | 0     | 0     | 0     | -0,01 | 0     |
| 19             | -0,01 | 0,01  | -0,01 | 0,01  | 0,01  | 0,01  |

<sup>239</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Сулова М.А. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения эффективности управления в условиях санкционного давления / М. А. Сулова // Научно-техническое развитие России и мира: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Москва, 13 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 371-377. – EDN YWDCKO;
- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Сулова М.А., Перк О.В. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте. Экономика в промышленности. – 2014. – №2;
- Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – №2;
- Шерстнева М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.

*Продолжение таблицы 3*

| 1  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 20 | -0,01 | 0     | 0     | -0,01 | 0     | 0     |
| 21 | 0     | -0,01 | 0     | -0,01 | 0,01  | 0     |
| 22 | 0     | 0     | 0,01  | 0,01  | 0     | -0,01 |
| 23 | 0     | 0,01  | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 24 | 0     | 0     | -0,01 | 0     | -0,01 | 0,01  |
| 25 | 0,01  | -0,01 | -0,01 | 0     | 0     | 0     |
| 26 | 0,01  | 0     | 0     | 0     | 0,01  | 0,01  |
| 27 | 0,01  | 0,01  | 0,01  | -0,01 | -0,01 | 0     |
| 28 | 0,01  | 0     | 0     | 0,01  | 0     | -0,01 |
| 29 | 0     | -0,01 | 0     | 0,01  | -0,01 | 0,01  |
| 30 | 0     | 0     | -0,01 | -0,01 | 0     | 0     |
| 31 | 0     | 0,01  | 0     | 0     | 0     | -0,01 |
| 32 | 0     | 0     | 0,01  | 0     | 0,01  | 0     |

\* Составлено автором на основании<sup>240</sup>

Значение «0» предполагает инерционный вариант прогноза для соответствующего показателя, значение «0,01» - в каждом году прогноза прибавляются дополнительные импульсы и повышается уровень соответствующего показателя на 0,01; значение «-0,01» - соответственно вычитаются импульсы и уменьшается уровень на 0,01.

Результаты прогнозирования представлены в виде полиномов (приложение В).

С позиций индикативного контроллинга целесообразно рассмотреть влияние монотонного изменения импульсов факторов на показатель «Наличие собственных средств для финансирования» (рисунок 46).

<sup>240</sup> Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний / М. А. Шерстнева, В. В. Бринза, Ю. Ю. Костюхин, Ю. Н. Райков // Экономика в промышленности. — 2013. — № 2. — С. 63–67. — ISSN 2072–1633.

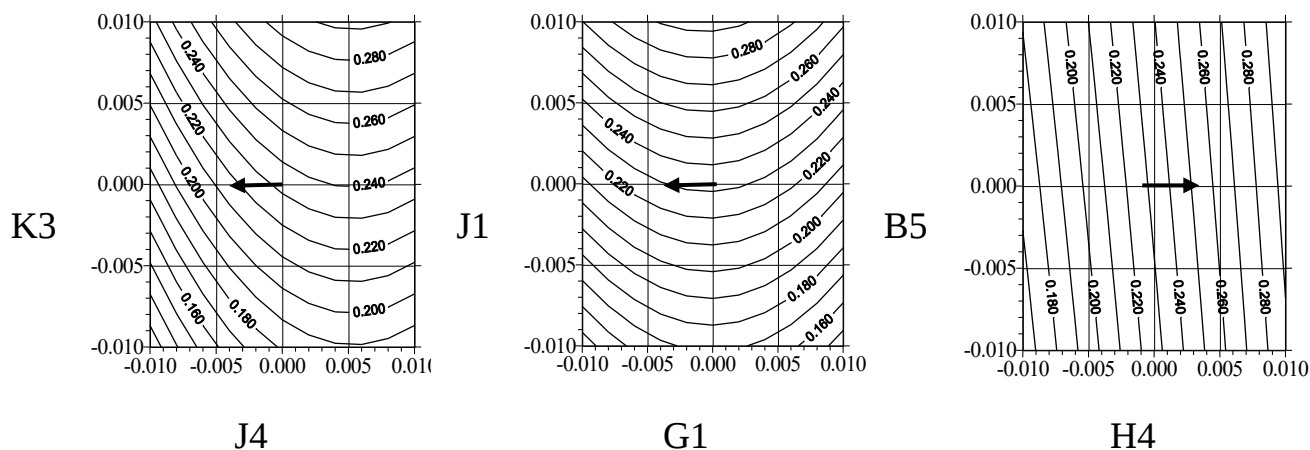


Рисунок 46 – Прогнозируемое влияние факторов стоимости на показатель «Наличие собственных средств для финансирования». *Разработано автором*

Анализ данных полиномов позволяет сделать следующие выводы.

Представленные полиномы дают возможность прогнозирования изменения показателя в зависимости от усиления или ослабления влияния наиболее значимых факторов стоимости в среднесрочном периоде, то есть рассмотрения различных сценариев развития, что позволяет разработать систему индикаторов для данного предприятия и на их основе предложить рекомендации по управлению стоимостью. В этой связи в данной модели автором предложено установление градиента, позволяющего определить, воздействие на какие факторы способствуют более высокой скорости изменения показателя на единицу вложенных ресурсов.

Большое влияние на изменение рассматриваемого показателя оказывает варьирование импульсов факторов J1 «Сложившаяся конъюнктура товарного рынка» и K3 «Изменение валютного курса, то есть внешних по отношению к предприятию факторов».

Обращает на себя внимание параболический характер изменения показателя «Наличие собственных средств для финансирования» при различных значениях фактора G1 «Кадровый потенциал». При дополнительном снижении или увеличении исходного импульса наблюдается снижение показателя по сравнению с уровнем, ожидаемым при реализации инерционного сценария. Такое положение объясняется, вероятнее всего, при снижении исходного импульса – падением доходов предприятия при более слабом кадровом составе; при увеличении

исходного импульса – ощутимо большими затратами на оплату труда еще более высококвалифицированных специалистов, что и приведет к снижению уровня собственных средств.

Также прослеживается нелинейный характер влияния на исследуемый показатель изменения импульсов фактора J4 «Деятельность конкурентов». При снижении импульса по сравнению с изначальным, то есть при более слабом уровне активности конкурентов, нежели ожидается при реализации инерционного сценария, наблюдается более интенсивная зависимость влияния данного фактора на количество собственных средств предприятия. При увеличении – дополнительные импульсы вызывают менее активное изменение собственных средств, а при усилении уровня конкуренции ( $\Delta X > 0,005$ ) количество собственных средств снижается.

Дополнительные импульсы к фактору H4 «Эффективность горизонтальной или вертикальной интеграции» приводят к значительному росту объема собственных средств.

В то же время варьирование показателя B5 «Эффективность стратегии развития» оказывает слабое влияние на изменение объема собственных средств, что отчасти объясняется определяющей ролью головной компании в определении количества собственных средств у компании, а не наличием эффективной стратегии развития, а также характером деятельности самого предприятия, производящего уникальную, стратегически важную для страны продукцию, спрос на которую будет сохраняться и определять наличие собственных средств у предприятия.

Применяемый в исследовании метод качественного моделирования на основе аппарата ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей дает возможность перевода качественных значений в количественные, благодаря использованию тарифовочных кривых в координатах «экспертные оценки» – «относительный количественный вид показателей». Построение подобных зависимостей не вызывает затруднений при использовании процедур, широко

применяемых в теории принятия решений<sup>241</sup>.

Полученные полиномы дают возможность прогнозирования изменения показателя в зависимости от усиления или ослабления влияния наиболее значимых факторов стоимости в среднесрочном периоде, то есть рассмотрения различных сценариев развития, что позволяет разработать систему индикаторов для данного предприятия и на их основе предложить рекомендации по управлению стоимостью. В этой связи в данной модели автором предложено установление градиента, позволяющего определить: воздействие на какие факторы способствует более высокой скорости изменения показателя на единицу вложенных ресурсов.

На рисунке 47 представлены количественное значение показателя «Y 18. Наличие собственных средств для финансирования» при различных прогнозных сценариях.

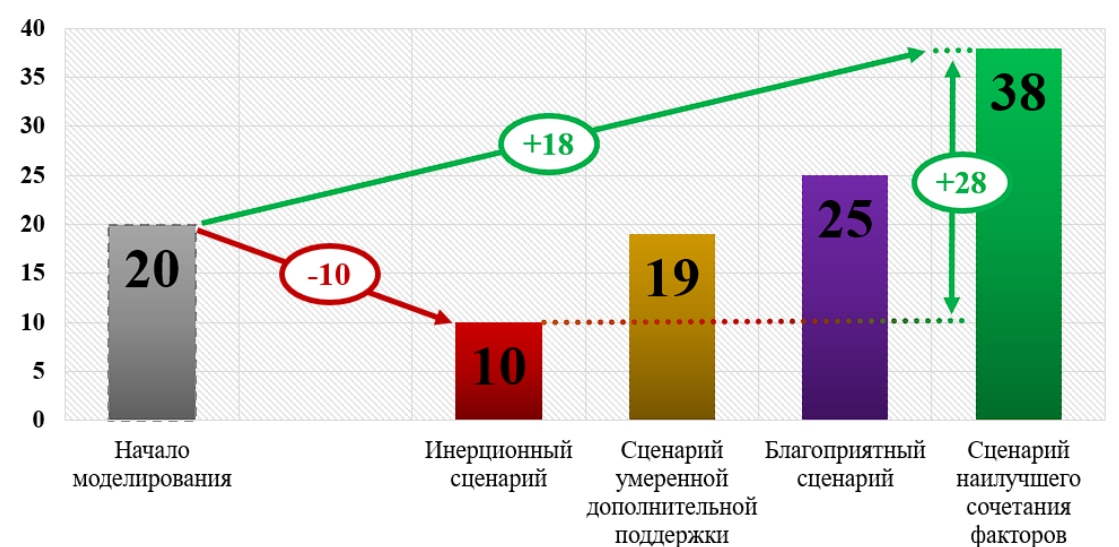


Рисунок 47 – Количественное значение показателя «Y 18. Наличие собственных средств для финансирования» при различных прогнозных сценариях.

*Разработано автором*

Можно сделать прогноз об уровне результирующих значений собственных средств предприятия в годовом исчислении (рисунок 44):

<sup>241</sup> R.L. Keeney, H. Raiffa Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs/ Cambridge University Press. 1993. 588 p.

- в момент начала моделирования – 20 млн руб.;
- к концу периода упреждения при реализации инерционного сценария – 10 млн руб.;
- к концу периода упреждения при умеренной дополнительной поддержке ключевых факторов деятельности предприятия (G1, H4, B5) – 19 млн руб.;
- к концу периода упреждения при реализации благоприятного сценария, характеризующегося повышением значений исходных импульсов элементов внешней среды (J1, J4, K3) – 25 млн руб.;
- к концу периода упреждения при наилучшем сочетании ключевых факторов (в диапазонах варьирования исходных импульсов факторов для вычислительного эксперимента) – 38 млн руб.

Также с использованием тарировочных кривых автором диссертации сделан перевод из количественных значений в качественные для ряда показателей по итогам получения инерционного прогноза (таблица 4).

Таблица 4 – Значения показателей в качественном и количественном измерении\*

В миллионах рублей

| Показатель                                     | Значение на начало периода<br>прогнозирования |                            | Значение на конец периода<br>прогнозирования |                            |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|
|                                                | Качественные<br>значения                      | Количественные<br>значения | Качественные<br>значения                     | Количественные<br>значения |
| Наличие собственных средств для финансирования | 0,32                                          | 20                         | 0,25                                         | 10                         |
| Объем инвестиций в производство                | 1,18                                          | 400                        | 1,12                                         | 350                        |
| Рентабельность инвестиций в производство, %    | 1,18                                          | 17                         | 1,12                                         | 15                         |
| Объем финансовых инвестиций                    | 0,43                                          | 800                        | 0,26                                         | 600                        |
| Рентабельность финансовых инвестиций, %        | 0,43                                          | 5                          | 0,26                                         | 3,8                        |
| Объем инвестиций в НИОКР, тыс. руб.            | 0,2                                           | 100                        | 0,001                                        | почти 0                    |
| Рентабельность инвестиций в НИОКР, %           | 0,2                                           | 2                          | 0,001                                        | почти 0                    |

\* Разработано автором

Также проведены расчеты альтернативных сценариев 2 и 3, в ходе которых было осуществлено математическое моделирование результатов поддержки

влияния различных факторов на  $Y_{18}$ ,  $Y_{22}$ ,  $Y_{24}$ . В рамках каждого сценария было сделано 4 прогноза, различающихся значениями присвоенных импульсов. Добиться существенного возрастания показателей  $Y_{18}$ ,  $Y_{22}$  не удалось, что объясняется определяющим характером влияния политики управляющей компании на предприятие, входящее в ее периметр.

Так, для АО «ОЗТМиТС» на основе реализации сценарно-ситуационного подхода верифицирована система индикаторов, предполагающая наличие оптимистического (объем собственных средств для финансирования более 30 млн. руб.), базового (объем собственных средств для финансирования 18...30 млн. руб.), и пессимистического сценария (значение показателя менее 18 млн. руб.). Согласно результатам прогнозирования (рисунок 9), наиболее вероятным для данного предприятия является пессимистический сценарий с уменьшением собственных средств вдвое по сравнению с моментом начала прогнозирования. Умеренная поддержка позволяет получить прирост денежных средств в 9 млн. руб. по сравнению с инерционным сценарием развития. Варьирование стратегии с усилением воздействия на наиболее значимые факторы стоимости, определение которых проводится с помощью градиента, позволяет добиться прироста в 15 и 28 млн. руб. по сравнению с инерционным сценарием.

Также следует отметить, что на основании приведенных полиномов может быть осуществлена реализация сценарно-ситуационного подхода для промышленных предприятий, подходящих под критерии, используемые при разработке прогнозной модели, то есть для производственных предприятий небольших размеров.

Автором была скорректирована используемая ранее для создания прогнозной модели система факторов стоимости путем добавления трех уникальных факторов, отражающих возможности адаптации предприятия к актуальной экономической обстановке: наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции; зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования; высокая доля экспортной выручки в структуре реализованной продукции (рисунок 17).

На основании скорректированной системы факторов стоимости автором была разработана математическая модель и проведено моделирование деятельности для АО «Калужский электромеханический завод» (АО «КЭМЗ»), входящего в состав государственной корпорации «РОСТЕХ»<sup>242</sup>.

Для разработки модели проводили анкетирование, в котором приняли участие 6 экспертов – высококвалифицированных специалистов в области экономики, финансов и менеджмента, представители промышленности и научной сферы. Им было предложено указать степень влияния предложенного перечня факторов на деятельность промышленного предприятия, а также степень подверженности показателей (Y1-Y42) влиянию в существующих рыночных реалиях. Анкетирование проводилось в январе-феврале 2023 года. На основании экспертных оценок была составлена математическая модель. Результаты моделирования представлены на рисунках ниже.

Степень влияния факторов стоимости на деятельность промышленного предприятия представлена на рисунке 48.

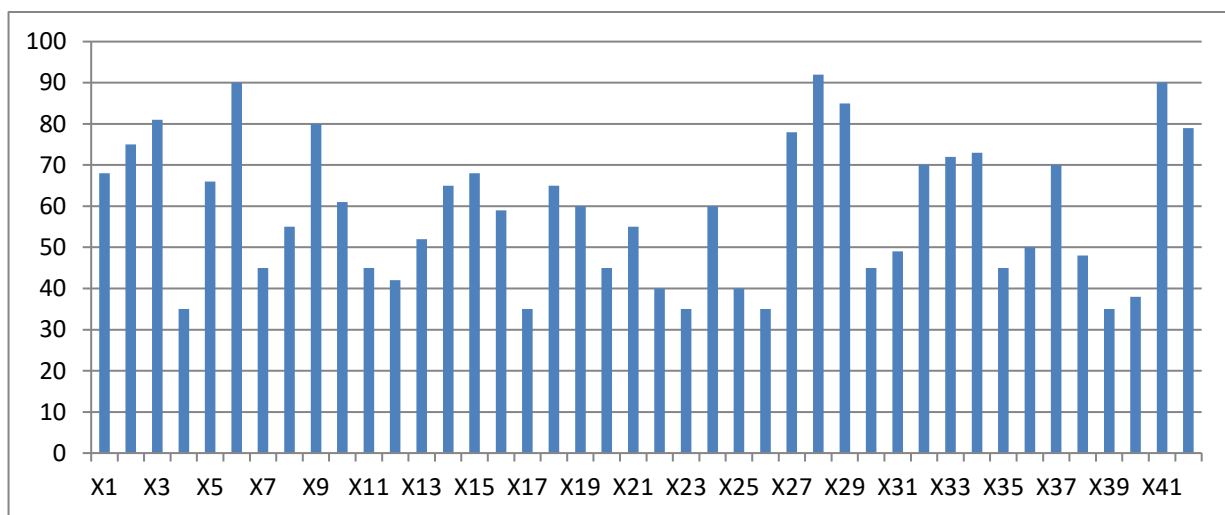


Рисунок 48 – Степень влияния факторов стоимости на показатели деятельности предприятия. *Разработано автором*

<sup>242</sup> Сулова М.А. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения эффективности управления в условиях санкционного давления / М.А. Сулова // Научно-техническое развитие России и мира: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Москва, 13 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 371-377. – EDN YWDCO.

Согласно результатам моделирования, следующие факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия.

Факторы, характеризующие потенциал предприятия (внутренние).

G1 – Кадровый потенциал.

A2 – Технические и технологические ресурсы.

D4 – Информационные ресурсы предприятия.

H4 – Эффективность горизонтальной или вертикальной интеграции.

A5 – Зависимость производственных процессов от импортных поставок.

H5 – Значительная доля экспортной выручки в структуре реализуемой продукции.

Факторы, отражающие прямое влияние внешней среды.

J3 – Величина кредитных ставок для партнеров.

I1 – Мотивирование потребителей и эффективность взаимодействия с ними.

I2 – Мотивирование поставщиков и эффективность взаимодействия с ними.

J5 – Соблюдение действующего законодательства.

Факторы, отражающие косвенное влияние внешней среды.

K1 – Стабильность международной геополитической обстановки и уровень готовности к международному сотрудничеству прогресса.

K3 – Изменение валютного курса.

Когда необходимо принимать решения в условиях высоких рисков и неопределенности, учитывая множество юридических моментов, обусловленных санкционными ограничениями, фактор G1 «Кадровый потенциал» приобретает особую важность. Квалификация управляющего персонала в этих условиях будет оказывать определяющее воздействие на эффективность принимаемых управленческих решений.

Кроме этого следует учитывать и фактор доступности рабочей силы. Как было показано в первой главе научного исследования, проблемы с доступностью рабочей силы ощутили компании многих стран Европы. В России также предприятия столкнулись с некоторым дефицитом рабочей силы в связи с частичной мобилизацией, вызванной эскалацией геополитической напряженности,

как было отмечено в пресс-релизе Центробанком<sup>243</sup>.

Важность влияния фактора А2 «Технические и технологические ресурсы» можно рассматривать вкупе с влиянием фактора А5 «Зависимость производственных процессов от импортных поставок».

Многие предприятия, в том числе рассматриваемое, столкнулись с проблемами в поставках импортного сырья и материалов, используемых для производства продукции, с проблемами в поставках комплектующих зарубежного производства для имеющегося высокотехнологичного оборудования. Эти проблемы решаются благодаря своевременно принимаемым квалифицированным решениям управляющего состава, однако имеют место быть и оказывают значительное влияние на функционирование предприятий.

В условиях высокой неопределенности фактор D4 «Информационные ресурсы предприятия» естественным образом приобретает высокую значимость, так как доступ к актуальной информации определяет своевременность и корректность принимаемых решений.

Интересным явлением последнего времени, заслуживающим упоминания, стало появление информационных ресурсов<sup>244, 245</sup>, предоставляющих информацию о попавших под санкции компаниях, их структуре, а также всех связанных с ними фигурантах, чтобы потенциальные бизнес-партнеры могли оценить принимаемые на себя при начале сотрудничества риски.

В условиях санкционных ограничений партнерские связи, основанные на доверии и взаимовыгодном сотрудничестве, имеют особое значение. Получение доступа к ограниченным ресурсам становится возможным ввиду наличия эффективных горизонтальных или вертикальных связей компании, что обуславливает высокую значимость фактора Н4 «Эффективность горизонтальной или вертикальной интеграции». Следует также отметить, что в виду существования

---

<sup>243</sup> Пресс-релиз 16.12.2022 «Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 7,50% годовых. URL: [https:// www.cbr.ru](https://www.cbr.ru) (дата обращения: 23.08.2023).

<sup>244</sup> Экосистема сервисов для бизнеса от российской группы компаний СКБ Контур, официальный сайт <https://www.kontur.ru>

<sup>245</sup> Официальный сайт системы СПАРК (Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний), разработанной информационным агентством «Интерфакс»: <https://www.spark-interfax.ru>

«правила 50%» при наложении санкций на организации (о правиле рассказывается в начале данного раздела исследования), наличие широко разветвленной структуры предприятий внутрихолдинговой кооперации может явиться также фактором риска, так как существующая система наложения санкций нацелена на то, чтобы распространять их на все дочерние предприятия и связанные с компанией структуры.

Выше сказано о проблемах со сбытом продукции, обусловленных санкционной политикой, затрудняющей внешнеэкономическую деятельность компаний. Как для многих российских предприятий для рассматриваемого фактор Н5 «Значительная доля экспортной выручки в структуре реализуемой продукции оказался значимым». Для решения данной проблемы предприятиям пришлось прибегать не только к удлинению логистических цепочек доставки продукции до конечного потребителя, но и перераспределять в структуре продаж доли экспортной и продаваемой на внутренний рынок продукции в пользу последней.

Роль фактора J3 «Величина кредитных ставок для партнеров» сложно переоценить. Резкое повышение ставки рефинансирования в 2022 году, с одной стороны, позволило некоторым образом компенсировать инфляционный рост, с другой стороны – сделало стоимость заемных средств для предприятий очень высокой, что отразилось на финансовой эффективности деятельности.

Взаимовыгодные и доверительные отношения с поставщиками и потребителями важны для предприятия всегда. Однако в нынешних условиях важность факторов I1 «Мотивирование потребителей и эффективность взаимодействия с ними» и I2 «Мотивирование поставщиков и эффективность взаимодействия с ними» возрастает особенно. Это связано со сложностями, которые приходится преодолевать предприятиям при выстраивании новых цепочек поставок. Все организации, являющиеся звеньями логистических цепей, должны быть заинтересованы в сотрудничестве, так как им подчас приходится принимать на себя дополнительные трудности и риски, связанные с санкционной политикой.

В первой главе исследования сказано подробно о реакции государства на проводимую иностранными государствами экономическую политику. Вовремя

принимаемые законы, направленные на поддержку российской экономики, являются очень важным ее элементом, что объясняет важность фактора J5 «Соблюдение действующего законодательства».

Важность фактора K1 «Стабильность международной геополитической обстановки и уровень готовности к международному сотрудничеству прогресса» в условиях повышенной геополитической напряженности не вызывает сомнений.

K3 «Изменение валютного курса». Изменение валютного курса отражается на всех сферах экономики страны. Стоит подчеркнуть умелую политику государства по стабилизации курса рубля в 2022 году.

Степень подверженности показателей деятельности данного промышленного предприятия влиянию в существующих рыночных реалиях представлена на рисунке 49.

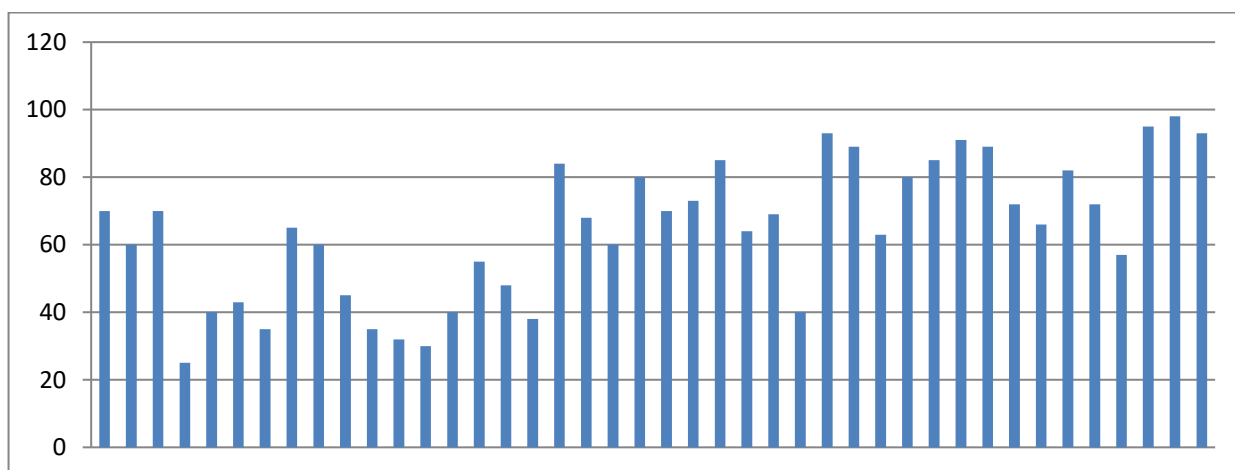


Рисунок 49 – Степень подверженности показателей деятельности предприятия влиянию факторов. *Разработано автором*

Согласно результатам моделирования, в существующих рыночных реалиях более всего подвержены влиянию следующие показатели деятельности данного промышленного предприятия.

Y 18 – Наличие собственных средств для финансирования.

Y 21 – Ставка дисконтирования.

Y 22 – Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов.

Y 23 – Политика раскрытия информации.

У 28 – Зависимость производственных процессов от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования.

У 29 – Высокая доля экспортной выручки в структуре выпускаемой продукции.

У 31 – Конъюнктура товарного рынка.

У 32 – Сложившаяся величина кредитных ставок для поставщиков и покупателей продукции.

У 33 – Эффективность взаимодействия с поставщиками.

У 34 – Эффективность взаимодействия с потребителями.

У 37 – Соответствие действующей законодательной базы потребностям рынка.

У 40 – Состояние экономики в развитых и развивающихся странах.

У 42 – Валютный курс.

Показатель У18 «Наличие собственных средств для финансирования». В условиях экономической нестабильности количество собственных средств и у заказчиков, и у исполнителей заметно снижается, долговая нагрузка растет.

Как правило, контракты на поставку продукции (и оказание услуг) заключаются на условиях низкого авансирования (20-40% от цены контракта). Для целей исполнения контракта, в том числе закупки покупных комплектующих изделий (ПКИ), авансирования соисполнителей, приобретения инструмента и т.п. предприятие вынуждено использовать заемные (кредитные) средства. Это влечет за собой дополнительную финансовую нагрузку в виде процентов по кредиту, комиссии за привлечение кредита и иных расходов, связанных с оформлением и получением заемных средств.

Следует также отметить, что в условиях нестабильности работы некоторых исполнителей (поставщиков) заказчики могут применять различные инструменты хеджирования рисков, например, требовать от исполнителей оформления банковских гарантий, тем самым перекладывая финансовый риск неисполнения контрактов на выдавший гарантию банк.

Показатель У21 «Ставка дисконтирования». Величина ключевой ставки

напрямую влияет на размер процентной ставки по кредитам, что в свою очередь оказывает влияние на величину требуемой доходности, закладываемой в величину ставки дисконтирования

Показатель Y22 «Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов». Так как размер чистой прибыли на предприятии изменился в связи с текущей экономической ситуацией, на предприятии потребовался пересмотр подхода к выплате дивидендов.

Показатель Y23 «Политика раскрытия информации». В первой главе исследования автор упоминал о законодательном разрешении предприятиям и финансовым организациям не раскрывать в отчетности существенную информацию, которая может повлечь за собой санкционные ограничения. Следует отметить, что данное разрешение продлено. Большинству предприятий оборонно-промышленного комплекса, одним из которых является рассматриваемое автором предприятие, допускается усеченное раскрытие информации в годовом отчете.

Показатель Y28 «Зависимость производственных процессов от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования». Предприятия в условиях санкционных ограничений вынуждены искать замену импортным сырью, материалам и комплектующим на внутреннем рынке. Промышленными предприятиями активно проводится работа по разработке импортозамещающих товаров в соответствии с потребностями рынка.

Показатель Y29 «Высокая доля экспортной выручки в структуре выпускаемой продукции». Многим предприятиям, в структуре выпускаемой продукции которых высокий процент составляла экспортная продукция, как упоминалось автором выше, приходится перераспределять продукцию по новым рынкам сбыта, перестраивать логистические цепочки, что оказывает влияние на эффективность их деятельности.

Использование результатов моделирования в рамках реализации сценарно-ситуационного подхода позволит повысить эффективность управленческих решений и значительно снизить риски.

Предложенный в исследовании организационно-экономический механизм индикативного контроллинга был апробирован в системе управления ряда российских промышленных предприятий. Эффекты от внедрения представлены в таблице 5 (Акты о внедрении представлены в Приложении Б, рисунки Б.1-Б.4), результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс (Приложение Б, рисунок Б.5).

Таблица 5 – Эффекты от внедрения результатов исследования в систему управления промышленных предприятий\*

| Предприятие                                                                                               | ИНН        | Показатель                                        | Изменение   |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|-------------|----------|
|                                                                                                           |            |                                                   | Вид эффекта | Динамика |
| АО «Калужский электромеханический завод»<br>(АО "КЭМЗ")                                                   | 4027106964 | Транспарентность                                  | Фактический | Рост     |
|                                                                                                           |            | Операционные издержки                             | Фактический | Снижение |
|                                                                                                           |            | Прибыль                                           | Фактический | Рост     |
| АО «Научно-производственное предприятие «Рубин»<br>(АО «НПП «Рубин»)                                      | 5835049453 | Себестоимость                                     | Фактический | Снижение |
|                                                                                                           |            | Эффективность взаимодействия с поставщиками       | Фактический | Рост     |
|                                                                                                           |            | Эффективность взаимодействия с заказчиками        | Фактический | Рост     |
| АО «Самарское инновационное предприятие радиосистем»<br>(АО «СИП РС»)                                     | 6319222834 | Постоянные издержки                               | Фактический | Снижение |
|                                                                                                           |            | Мотивация и вовлеченность персонала               | Ожидаемый   | Рост     |
|                                                                                                           |            | Время бюджетной кампании                          | Фактический | Снижение |
| АО "Научно-производственное объединение Русские базовые информационные технологии»<br>(АО «НПО РусБИТех») | 7726604816 | Время на подготовку регламентированной отчетности | Фактический | Снижение |
|                                                                                                           |            | Мотивация и вовлеченность персонала               | Фактический | Рост     |
|                                                                                                           |            | Скорость принятия управленческих решений          | Фактический | Рост     |

\* Разработано автором

### **3.4 Рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием на основе индикативного контроллинга и конвергентной модели управления стоимостью<sup>246</sup>**

Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основании реализации организационно-экономического механизма индикативного контроллинга должно включать в себя формализацию и регламентацию процедур принятия управленческих решений на основании конвергентной модели управления стоимостью, развитие системы корпоративного нормирования, внедрение цифровизации и создание информационных моделей процессов, что позволит добиться повышения эффективности корпоративного управления, роста капитализации промышленных предприятий в интересах заинтересованных лиц.

На основании проведенного исследования разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием, которые могут быть развиты и дополнены за счет<sup>247,248</sup>:

---

<sup>246</sup> Материалы параграфа изложены в следующих публикациях автора:

- Сулова, М. А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М. А. Сулова, С. Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. — Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 — С. 398-406. — DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024.
- Сулова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр –МКСВ) : Сборник материалов XXXI Международной научно-практической конференции, Москва, 21 ноября 2025 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296-301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR;
- Сулова М.А. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4919-4936. – DOI 10.18334/ep.15.7.123429. – EDN JMXHRU;
- Suslova M., Plakhotnikova M., Anisimov A., Grabsky A., Scriabin O., (2025). Current Concepts of Managing the Digital Transformation of the Metallurgical Industry. In: Skhvediani A., Kulachinskaya A., Mateeva Petrova M. (eds) Digital Transformation of Socio-Economic and Technical Systems: Theory and Practice. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1309. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2_23).

<sup>247</sup> Сулова М.А. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4919-4936. – DOI 10.18334/ep.15.7.123429. – EDN JMXHRU.

<sup>248</sup> Сулова, М. А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М. А. Сулова, С. Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. — Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 — С. 398-406. — DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024.

– цифровизации и создания информационных моделей (т. н. цифровых двойников) процессов, организационно-пространственных модулей и промышленных предприятий в целом;

– развития системы корпоративного нормирования (как технического, так и стоимостного) для эффективного управления стоимостью на уровне хозяйствующего субъекта, адаптации для этих целей методологии и инструментария стоимостного инжиниринга;

– формализации и регламентации процедур принятия управленческих решений в рамках сценарно-ситуационного подхода, в т.ч. организационного проектирования.

Раскроем содержание данных рекомендаций.

Цифровизация и создание информационных моделей (т. н. цифровых двойников) процессов, организационно-пространственных модулей и промышленных предприятий в целом.

Согласно прогнозам Grand View Research, рост объемов рынка цифровых двойников с 2023 по 2030 годы составит 37,5 % ежегодно и увеличится до 155,83 млрд. долларов<sup>249</sup>, что объясняется высокой экономической эффективностью их применения. Согласно статистическим данным General Electric, использование цифровых двойников позволяет сократить финансовые затраты на 10-50 %, а затраты времени на производство на 20...70 %<sup>250</sup>.

Важность и рекомендуемые показатели внедрения цифровых дневников на предприятиях российской промышленности освещаются в дорожной карте Национальной технологической инициативы (НТИ)<sup>251</sup>.

Разностороннее освещение получили вопросы цифровизации в работах д.э.н., профессора Т.О. Толстых. В работах рассмотрены вопросы трансформации

<sup>249</sup> Эпоха цифровых двойников: как виртуальные модели выводят промышленность на новый уровень. URL: <https://habr.com/ru/companies/sberbank/articles/797827/> (дата обращения 15.01.2025).

<sup>250</sup> Электронное раздвоение. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5099454> (дата обращения 15.01.2025).

<sup>251</sup> План мероприятий («дорожная карта») «ТЕХНЕТ» (передовые производственные технологии) Национальной технологической инициативы. URL: <http://government.ru/info/26438/> (дата обращения 15.01.2025).

производства<sup>252</sup> и предпринимательской деятельности<sup>253, 254, 255</sup>, промышленности, в том числе, с учетом ESG-повестки<sup>256, 257</sup>. В частности, в работе «Цифровая платформа как экосистемный интегратор для промышленных предприятий в сфере повышения ресурсной и экологической эффективности» Т.О. Толстых, Н.В. Шмелевой, И.Г. Супруненко, И.С. Курошева сделан обзор современных цифровых промышленных платформ и экологических платформ. Также интерес представляет работа Гвоздяного С.Е., Мяскова А.В., рассматривающая роль цифровых двойников в контексте циклического экономического развития<sup>258</sup>.

В контексте данного диссертационного исследования, наибольшую актуальность для промышленных предприятий с точки зрения повышения эффективности принимаемых управленческих решений могут представлять следующие цифровые платформы:

– GE Digital (разработана компанией General Electric). Предоставляет возможность создания цифровых двойников, а также аналитики и интеграции данных;

– Siemens Industrial Edge. Направлена на повышение эффективности производственных процессов за счет высокой производительности обработки данных непосредственно на производственных контроллерах, аналитики и

<sup>252</sup> Толстых Т.О. Цифровое инновационное производство на основе формирования экосистемы сервисов и ресурсов / Т.О. Толстых, Е.В. Шкарупета, Л. А. Гамидуллаева // Экономика промышленности. – 2018. – Т. 11, № 2. – С. 159-168. – DOI 10.17073/2072-1633-2018-2-159-168. – EDN XZJBR.

<sup>253</sup> Толстых Т.О. Влияние цифровизации на управление человеческими ресурсами в организации / Т.О. Толстых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 8(147). – С. 123-128. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.08.02.015. – EDN RKPGLT.

<sup>254</sup> Толстых Т.О. Трансформация предпринимательства в условиях цифровой экономики / Т.О. Толстых, Е.В. Шкарупета И.А. Шишкин // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы. – Санкт-Петербург : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – С. 133-158. – DOI 10.18720/IEP/2017.4/7. – EDN ZFCQDN.

<sup>255</sup> Толстых Т.О. Инновационный потенциал проектоориентированных предприятий / Т.О. Толстых, Ф.О. Клюка // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2022. – № 1(41). – С. 63-72. – DOI 10.21685/2227-8486-2022-1-7. – EDN THBNQO.

<sup>256</sup> Цифровая платформа как экосистемный интегратор для промышленных предприятий в сфере повышения ресурсной и экологической эффективности / Т.О. Толстых, Н.В. Шмелева, И.Г. Супруненко, И.С. Курошев // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2023. – № 3(47). – С. 53-69. – DOI 10.21685/2227-8486-2023-3-4. – EDN ZEQQOQ.

<sup>257</sup> Многосторонняя цифровая инвестиционная платформа - новый институт развития инфраструктуры отечественной промышленности / Т.О. Толстых, А.А. Егоров, К.В. Вольф, В.А. Гамза // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 4(32). – С. 161-170. – EDN VRXGWA.

<sup>258</sup> Гвоздяный С.Е. Цифровые двойники как ключевой элемент энергетики будущего: связь с теорией длинных волн Кондратьева / С.Е. Гвоздяный, А.В. Мясков // Экономика промышленности. – 2025. – Т. 18, № 3. – С. 346-357. – DOI 10.17073/2072-1633-2025-3-1463. – EDN TSNSZA.

интеграции данных;

– ZIIoT (Zyfra Industrial Internet of Things Platform). Дает возможность сбора и аналитики больших объемов данных, использования искусственного интеллекта и машинного обучения.

В вопросах трансформации системы управления промышленным предприятием имеет смысл обратиться к опыту цифровой трансформации банковского сектора, как своего рода амбассадора цифровизации. В работах А.Ю. Анисимова, М.А. Плахотниковой, О.О. Скрыбина<sup>259, 260</sup>, соавтором которых является автор данного диссертационного исследования, рассматриваются проблемы внедрения цифровизации и предлагаются этапы эффективной трансформации в условиях цифровизации. Данный опыт может быть после адаптации распространен на систему управления промышленными предприятиями<sup>261</sup>.

Цифровизация и создания информационных моделей (т. н. цифровых двойников) процессов, организационно-пространственных модулей и промышленных предприятий в целом может включать в себя<sup>262</sup>:

– создание виртуальных моделей производственных линий и оборудования для прогнозирования их поведения в различных организационно-экономических и технико-технологических условиях;

– имплементация цифровых двойников с системами управления производством (MES, ERP) для обеспечения сквозного контроля и управления процессами, формирование т. н. киберфизических систем промышленных

<sup>259</sup> Особенности влияния цифровой трансформации экономики на управление стратегией банков / А.Ю. Анисимов, М.А. Плахотникова, М.А. Суслова, О.О. Скрыбин // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 21, № 1(133). – С. 96-104. – DOI 10.21686/2413-2829-2024-1-96-104. – EDN WXSBC.

<sup>260</sup> Актуальные проблемы цифровой трансформации банковского сектора / А. Ю. Анисимов, М. А. Плахотникова, М.А. Суслова, О.О. Скрыбин // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 21, № 4(136). – С. 125-134. – DOI 10.21686/2413-2829-2024-4-125-134. – EDN MHREVB.

<sup>261</sup> Plakhotnikova M., Anisimov A., Grabsky A., Scriabin O., Suslova M. (2025). Current Concepts of Managing the Digital Transformation of the Metallurgical Industry. In: Skhvediani A., Kulachinskaya A., Mateeva Petrova M. (eds) Digital Transformation of Socio-Economic and Technical Systems: Theory and Practice. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1309. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2_23).

<sup>262</sup> Suslova M., Plakhotnikova M., Anisimov A., Grabsky A., Scriabin O., (2025). Current Concepts of Managing the Digital Transformation of the Metallurgical Industry. In: Skhvediani A., Kulachinskaya A., Mateeva Petrova M. (eds) Digital Transformation of Socio-Economic and Technical Systems: Theory and Practice. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1309. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2_23).

предприятий;

- разработку алгоритмов машинного обучения для анализа данных с цифровых двойников и выявления потенциальных проблем до их возникновения с последующим принятием управленческих решений на основе их сценарной проработки.

Развитие системы корпоративного нормирования (как технического, так и стоимостного) для эффективного управления стоимостью на уровне хозяйствующего субъекта, адаптация для этих целей методологии и инструментария стоимостного инжиниринга<sup>263</sup>.

Для развития системы корпоративного нормирования с целью эффективного управления стоимостью промышленного предприятия, предлагается использование адаптированной методологии и инструментария стоимостного инжиниринга, рассмотренного подробно ранее в диссертационном исследовании. В данном контексте интерес представляет работа М.Ю. Леонтьева<sup>264</sup> «Стоимостной инжиниринг как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия», в которой проведен анализ целесообразности внедрения стоимостного инжиниринга в управление организацией с целью повышения конкурентных преимуществ.

Развитие системы корпоративного нормирования (как технического, так и стоимостного) для эффективного управления стоимостью на уровне предприятия, адаптация для этих целей методологии и инструментария стоимостного инжиниринга могут включать в себя:

- разработку системы микроэлементных нормативов для оценки затрат на различных этапах производства;
- внедрение методов ABC (Activity-Based Costing) и LCC (Life Cycle Costing) для более точного учета затрат на всех этапах жизненного цикла

---

<sup>263</sup> Суслова М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр –МКСВ): Сборник материалов XXXI Международной научно-практической конференции, Москва, 21 ноября 2025 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296-301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR.

<sup>264</sup> Леонтьев М.Ю. Стоимостной инжиниринг как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия / М.Ю. Леонтьев Е.А. Синцова // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 2(172). – С. 177-183. – DOI 10.35854/1998-1627-2020-2-177-183. – EDN НКXNNJ.

продукции и их интеграция с системой ключевых показателей эффективности (KPI);

– использование инструментов стоимостного инжиниринга для оптимизации затрат на НИОКР, производство, логистику и другие этапы жизненного цикла продукции.

Формализация и регламентация процедур принятия управленческих решений в рамках сценарно-ситуационного подхода, в т.ч. организационного проектирования.

Для реализации сценарно-ситуационного подхода рекомендуется применение метода качественного моделирования на основе аппарата ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей. Метод обладает рядом преимуществ, важнейшим из которых является рассмотрение не только инерционного, но и ряда альтернативных сценариев развития предприятия, а также возможность перевода качественных значений показателей в количественные.

В указанной логике рекомендуется создание единой информационно-аналитической платформы поддержки решений, формализация оценочных и управленческих процедур, привязка их к конкретным стоимостным показателям деятельности промышленного предприятия, максимально отражающим запросы стейкхолдеров. Подчеркивается необходимость функциональной сходимости компонентов менеджмента. Рекомендуется применение сценарно-ситуационного подхода и составление планово-прогнозной документации индикативного характера; увеличение роли в принятии решений информационно-аналитической составляющей. Подчеркивается необходимость обеспечения устойчивого развития, соблюдение принятой траектории корпоративного онтогенеза в рамках реализации организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

Формализация и регламентация процедур принятия управленческих решений в рамках сценарно-ситуационного подхода, в т.ч. организационного проектирования может включать в себя: формирование матрицы ответственности

(RACI) для четкого распределения ролей и обязанностей при принятии решений в системе индикативного контроллинга; создание фонда стандартных сценариев и управленческих решений для типовых ситуаций, возникающих в процессе функционирования промышленного предприятия; гармонизацию подсистем мониторинга и контроля исполнения принятых решений с на основе цифровых инструментов и платформ.

### **Выводы по главе 3**

Управление стоимостью целесообразно осуществлять на основе предложенной конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия, сущность которой заключается в формализованном представлении процедур оценки соответствия индикативных планов и фактического состояния промышленного предприятия, а также обеспечении целенаправленного, последовательного принятия управленческих решений в рамках устойчивого развития компании, ориентированных в своих алгоритмах на максимизацию эффективности для стейкхолдеров за счет уникальной системы факторов стоимости, сходимости элементов модели и применения сценарно-ситуационного подхода.

Конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия является центральным блоком организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

Принятие инвестиционных решений, согласно пункту 3.3 конвергентной модели управления стоимостью, целесообразно осуществлять на основании разработанной модели принятия инвестиционных решений на основе ожиданий ключевых стейкхолдеров, включающая, в отличие от существующих, фактор «требуемая доходность инвестируемого капитала», отражающий ожидания инвесторов с позиций принимаемого при инвестировании риска, вдобавок к учтенным ранее факторам средневзвешенной стоимости капитала, фактической

рентабельности инвестированного капитала, и ожидаемой рентабельности инвестиций.

Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основании реализации организационно-экономического механизма индикативного контроллинга должно включать в себя формализацию и регламентацию процедур принятия управленческих решений на основании конвергентной модели управления стоимостью, развитие системы корпоративного нормирования, внедрение цифровизации и создание информационных моделей процессов, что позволит добиться повышения эффективности корпоративного управления, роста капитализации промышленных предприятий в интересах заинтересованных лиц.

Предложенный в исследовании организационно-экономический механизм индикативного контроллинга был апробирован в системе управления ряда российских промышленных предприятий и показал свою эффективность. Методический подход и соответствующий ему аппарат принятия управленческих решений принят к использованию рядом предприятий промышленности, среди них: АО «Калужский электромеханический завод» (АО «КЭМЗ»); АО «Научно-производственное предприятие «Рубин» (АО «НПП «Рубин»); АО «Самарское инновационное предприятие радиосистем» (АО «СИП РС»); АО «Научно-производственное объединение Русские базовые информационные технологии» (АО «НПО РусБИТех»).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании решена актуальная задача, имеющая народнохозяйственное значение в части повышения стоимости промышленных предприятий через организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием.

Автором получены следующие основные результаты, выводы и итоги.

1. Предложена структура индикативного контроллинга как подсистемы управления промышленным предприятием, разработан ее организационно-экономический механизм. Базирующийся на сценарно-ситуационном подходе, индикативный контроллинг как надфункциональная корпоративная подсистема объединяет планирование, контроль и принятие корректирующих мероприятий. Его применение расширяет спектр экономических методов управления, классификация которых предложена в исследовании, и позволяет объединить их в интегральный механизм, придавая единый вектор воздействия и обеспечивая, таким образом, устойчивое корпоративное развитие.

2. Уточнено содержание категории «индикатор» в контексте организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, основывающегося на сценарно-ситуационном подходе, базовым элементом которого являются интегральные показатели устойчивого роста – индикаторы.

3. Проведена систематизация факторов, существенных для эффективного управления стоимостью промышленного предприятия. Предложенная стратифицированная система позволяет оценить риски и возможности развития промышленного предприятия в условиях актуальной экономической ситуации за счет введения уникальных факторов «наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции», «зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования», «высокая доля экспортной выручки в структуре реализованной продукции».

4. Создана на основе интеграции принципов сценарно-ситуационного

подхода, стоимостного инжиниринга и управления по результатам конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия. Формализация оценочных и управленческих процедур, привязка их к конкретным стоимостным показателям деятельности промышленного предприятия, максимально учитывающим запросы стейкхолдеров, приводит к снижению неопределенности и обеспечивает целенаправленное, последовательное принятие управленческих решений в рамках устойчивого развития компании.

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием на основе индикативного контроллинга, подчеркивающие важность внедрения цифровизации и создания информационных моделей процессов, организационно-пространственных модулей и промышленных предприятий, развития системы корпоративного нормирования для эффективного управления стоимостью на уровне предприятия, а также формализации и регламентации процедур принятия управленческих решений в рамках сценарно-ситуационного подхода, в т.ч. организационного проектирования.

В контексте темы данной научной работы можно выделить следующие направления дальнейших исследований: применение искусственного интеллекта для определения индикаторов и для прогнозирования развития и операционного менеджмента промышленного предприятия при реализации сценарно-ситуационного подхода.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

В диссертационном исследовании используются следующие сокращения и условные обозначения:

|                                                                         |                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAPM (Capital Asset Pricing Model)                                      | – модель оценки стоимости долгосрочных капитальных активов.                                                                                                                 |
| EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) | – прибыль бизнеса до уплаты налога на прибыль, процентов по кредитам и амортизации.                                                                                         |
| ESG (Environmental, Social, Governance)                                 | – концепция устойчивого развития, основанная на ответственном отношении к окружающей среде, высоком уровне социальной ответственности и качестве корпоративного управления. |
| EV (Enterprise value)                                                   | – стоимость компании.                                                                                                                                                       |
| FCF (Free Cash Flow)                                                    | – свободный денежный поток.                                                                                                                                                 |
| IPO (Initial Public Offering)                                           | – первичное публичное размещение акций предприятия на бирже.                                                                                                                |
| M&A (Mergers and Acquisitions)                                          | – слияния и поглощения.                                                                                                                                                     |
| NOPLAT (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes)                       | – чистая операционная прибыль после вычета налогов.                                                                                                                         |
| NPV (Net Present Value)                                                 | – чистая приведенная стоимость.                                                                                                                                             |
| P/E (Price to Earnings ratio)                                           | – соотношение цены акции и прибыли на акцию или, соответственно, соотношение капитализации компании и ее прибыли.                                                           |
| P/S (Price to Sales ratio)                                              | – соотношение рыночной капитализации компании к ее годовой выручке.                                                                                                         |
| ROIC (Return on Invested Capital)                                       | – коэффициент рентабельности инвестированного капитала.                                                                                                                     |
| TQM (Total Quality Management)                                          | – концепция «Всеобщее управление качеством».                                                                                                                                |
| UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) – ЮНКТАД    | – конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, орган Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций.                                            |
| VBM (Value-Based Management)                                            | – ценностно-ориентированное управление, управление стоимостью.                                                                                                              |
| WACC (weighted average cost of capital)                                 | – средневзвешенная стоимость капитала.                                                                                                                                      |
| ВВП                                                                     | – внутренний валовый продукт.                                                                                                                                               |
| ВТРМ                                                                    | – высокотехнологичные рабочие места.                                                                                                                                        |

ОПК РФ

– оборонно-промышленного комплекса  
Российской Федерации.

ПИИ

– прямые иностранные инвестиции.

СМК

– система менеджмента качества.

ССП

– система сбалансированных показателей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, Ицхак Калдерон. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; перевод с английского Владимира Кузина. – 7-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 499 с.: ил. – (Методология Адизеса). – ISBN 978-5-00146-094-7.
2. Адизес, Ицхак. Управление изменениями без потрясений и конфликтов : перевод с английского / Ицхак Адизес. – Москва : Альпина Паблишер, 2023 [т. е. 2022]. – 259 с.: ил., портр. – (Методология Адизеса, Бизнес). – ISBN 978-5-9614-8032-0, 978-5-9614-7216-5.
3. Аналитики оценили стоимость проданных иностранцами российских активов. 15.02.2023. – URL: [https:// www.rbc.ru](https://www.rbc.ru) (дата обращения: 15.08.2025).
4. Анисимов, А.Ю., Бурова, Е.Ю., Виноградская, Н.А., Золкина, А.В., Шерстнева, М.А., Жагловская, А.В. «Деньги, кредит, банки» - практикум, изд. дом МИСиС, 2013. – 74 с.
5. Анисимов, А.Ю., Скрябин, О.О., Костюхин, Ю.Ю., Виноградская, Н.А., Шерстнева, М.А. «Финансы» - практикум, изд. дом МИСиС, 2013. – 198 с.
6. Анисимов, А.Ю., Сусллова, М.А., Суслов, Е.Д. Теоретические основы создания инновационных территориальных кластеров. Копирайт. Вестник Российской академии интеллектуальной собственности и Российского авторского общества. – 2019. – №3. ISSN 2307-2741.
7. Анкудинов, А.Б. Концептуальные основы формирования стейкхолдерской модели организации корпоративных финансов и возможности эмпирического тестирования ее эффективности. Вестник КГФЭИ. – 2011. №3 (24). С.70-72.
8. Анкудинов, А.Б. Эмпирический анализ детерминант социально ответственного поведения российских компаний. Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2021. С. 130-134.
9. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, Питер, 2008. 422 с. [Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. St.

Petersburg, Peter Publ., 2008. 422 p.].

10. Бариленко, В. Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа: монография / Бариленко В., И. – Москва : КноРус, 2022. – 218 с. ISBN: 978-5-406-09148-7.
11. Басиева, Л.В. Особенности оперативного управления на современном предприятии. Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2024. – №4. – С. 227-231. – ISSN: 1994-7720.
12. Бондарчук, Н.В. Трансформация показателей эффективности использования средств труда предприятия в условиях цифровизации / Н.В. Бондарчук, Л.Н. Усенко, Я.Т. Тагаев // Учет и статистика. – 2022. – № 1(65). – С. 49-58. – DOI 10.54220/1994-0874.2022.65.1.005. – EDN CDDDZN.
13. Бринза, В.В., Германова, А.В., Кузнецов, И.С. Альтернативы посткризисного развития металлургических предприятий: прогнозирование последствий. Экономика в промышленности. 2010. № 3. – С. 10-20.
14. Бринза, В.В., Костюхин, Ю.Ю., Сулова, М.А., Перк, О.В. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте. Экономика в промышленности. – 2014. – № 2.
15. Бринза, В.В., Костюхин, Ю.Ю., Шерстнева, М.А., Райков, Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.
16. Бринза, В.В., Кузнецов, И.С., Коровин, А.В. и др. Моделирование резервов взаимодействия металлургических предприятий и научного комплекса высших учебных заведений // Черная металлургия. Бюллетень института «Черметинформация». 2008. №1. С. 73-80.
17. Бринза, В.В., Шляхов, М.Ю., Зернов, СМ. и др. Первое в России промышленное производство сверхпроводящих материалов: прогнозирование потенциала развития// Экономика в промышленности. 2011. № 4. С. 33-47.
18. Бринза, В.В., Юрьев, А.Б., Коровин, А.В., Кузнецов, И.С. Прогнозирование результатов технического перевооружения металлургических предприятий.

Национальная Металлургия № 4. 2002. С. 59-66.

19. В 2022 году объем сделок по слияниям и поглощениям сократился на 38 %. – URL: <https://www.finmarket.ru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.
20. Вашакмадзе, Т. Стоимость собственного капитала для непубличных компаний. – URL: <https://www.cfin.ru/appraisal/business/special/EmergingMarkets.shtml> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.
21. Гаврилова, О.А. К вопросу о формировании системы управления стоимостью организации / О.А. Гаврилова, А.Э. Гнань // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2013. – №1. – С. 42-51.
22. Галеев, С.П. Оперативное управление производственной программой промышленного предприятия на базе экономико-математических моделей / С.П. Галеев // Экономика и безопасность. – 2024. – № 7. – С. 13-15. – EDN AQLWRG.
23. Гвоздяный, С. Е. Цифровые двойники как ключевой элемент энергетики будущего: связь с теорией длинных волн Кондратьева / С.Е. Гвоздяный, А.В. Мясков // Экономика промышленности. – 2025. – Т. 18, № 3. – С. 346-357. – DOI 10.17073/2072-1633-2025-3-1463. – EDN TSNSZA.
24. Генеральный директор компании diHouse (входит в группу ЛАНИТ) Юрий Родный: «У дистрибьютора не только есть будущее, у него все только начинается». 31.01.2023. – URL: <https://spbit.ru> (дата обращения: 15.08.2025).
25. Германова, А.В. Определение приоритетов развития предприятия и взаимодействующего с ним научного комплекса вуза на основе методологии качественного моделирования. <https://search.rsl.ru> (дата обращения: 15.08.2025).
26. Долматова, И.Н. Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода: опыт непубличных компаний. Управленческие науки. 2013. №2. С. 18-26.
27. Дружинин, В.В., Конторов, Д.С., Конторов, М.Д. Введение в теорию конфликта. М.: Радио и связь. 1989. – 288 с.
28. Друкер, П. Практика менеджмента. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2000. 398 с. [Druker P. Praktika menedzhmenta [Management Practice]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2000. 398 p.].

29. Ежегодное исследование, которое проводит компания EY (Ernst & Young) для оценки инвестиционной привлекательности европейских стран. EY Europe Attractiveness Survey. 2020, 2021, 2022. – URL: <https://assets.ey.com> (дата обращения: 20.04.2025). – Текст: электронный.
30. Ефимова, О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход. Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №45 (348). – С. 41-51.
31. Жура, С.Е. Анализ инновационной активности российских предприятий: отраслевой аспект / С.Е. Жура, О.В. Кондраков, Ж.К. Галиев // Экономика строительства. – 2025. – № 9. – С. 199-202. – EDN ITSXNJ.
32. Завьялова, О.В. Управление по результатам: современный подход к оценке качества финансового менеджмента в таможенных органах / О.В. Завьялова // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2021. – № 3(79). – С. 83-88. – EDN MSTLBV.
33. Закон ЕС об искусственном интеллекте. Последние изменения и анализ Закона ЕС об искусственном интеллекте. – URL: <https://artificialintelligenceact.eu/> (дата обращения: 17.01.2026). – Текст: электронный.
34. Злыгостев, А.А. Диссертация «Разработка методического подхода к учету интересов заинтересованных сторон в корпоративном управлении на основе оценивания стейкхолдерской стоимости и рисков». – URL: <https://www.science.usue.ru> (дата обращения: 18.09.2022). – Текст: электронный.
35. Иванов, Д.Ю. Методика оценки вовлеченности персонала в инновационную деятельность предприятия / Д.Ю. Иванов, В.В. Николаев // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2026. – Т. 17, № 1. – С. 23-35. – DOI 10.18287/2542-0461-2026-17-1-23-35. – EDN ADHTRH.
36. Ивашковская, И.В. Влияние корпоративного управления на стратегическую эффективность компании в России. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 48. С. 21.
37. Ивашковская, И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая

- ответственность совета директоров». – М: Изд-во ИНФРА-М, 2019 г. – 430 с.
38. Ивашковская, И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании. Корпоративные финансы. 2012. Т.6 №1. С 14-23.
39. Ивашковская, И.В. Управление стоимостью: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №4. С. 113-132.
40. Ивашковская, И.В., Солнцева, М.С. Детерминанты стратегических решений о финансировании крупных компаний на развивающихся рынках капитала: пример России, Бразилии и Китая Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 7. № 1. С. 25.
41. Инвестиционный форум «Россия зовет!», речь Президента Российской Федерации В.В. Путина. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/75751> (дата обращения: 21.03.2025). – Текст: электронный.
42. Иностранные инвестиции в Россию в 2025 году. – URL: [https://www.tbank.ru/invest/social/profile/VYACHESLAV\\_SCHAVA/b414bbf7-f5f6-46d3-978d-1fb7bb79c7f7/?Author=profile](https://www.tbank.ru/invest/social/profile/VYACHESLAV_SCHAVA/b414bbf7-f5f6-46d3-978d-1fb7bb79c7f7/?Author=profile) (дата обращения: 21.01.2026). – Текст: электронный.
43. Инструмент экологической политики ЕС для справедливого ценообразования на выбросы углерода. – URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en) (дата обращения: 15.08.2025).
44. Инфляция в Российской Федерации. Росстат. – URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 23.03.2026). – Текст: электронный.
45. Калинин, О.И. Рекомендации по внедрению модели управления деловой репутацией (гудвиллом) на промышленных предприятиях. Управленческое консультирование. 2018; (4):71-84.
46. Калинин, О.И. Совершенствование бизнес-процессов на предприятиях и в отраслях промышленности с помощью внедрения систем управления промышленным производством / О.И. Калинин, И.А. Стоянова, А.А. Кузьмина //

Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 8(160). – С. 243-252. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.08.08.026. – EDN QPTABV.

47. Каплан, Роберт С., Нортон, Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. Изд-во: Олимп-Бизнес. 2023. 320 с.

48. Караваев, Е.П., Костюхин, Ю.Ю., Ильичев, И.П., Скрыбин О.О., Сулова М.А. «Управление проектами: практикум» – М.: Издательский Дом МИСиС, 2015.

49. Касьяненко, Т.Г. Корректировка финансовой отчетности предприятия в оценке бизнеса. Монография. – Изд-во Проспект, 2017. – 144с.

50. Касьяненко, Т.Г. Современные проблемы теории оценки бизнеса. Монография. – Изд-во Проспект, 2022. – 304 с.

51. Касьяненко, Т.Г., Маховикова, Г.А., Есипов, В.Е., Мирзажанов, С.К. Оценка недвижимости. Учебное пособие. – Изд-во Кнорус, 2020. – 752 с.

52. Каталог статистики и мировых данных, официальный сайт: <https://statbase.ru> (дата обращения: 21.03.2025).

53. Квинт, В.Л. Концепция стратегирования / В.Л. Квинт. – 2-е издание. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. – 170 с. – (Библиотека «СТРАТЕГИЯ КУЗБАССА»). – ISBN 978-5-8353-2844-4. – DOI 10.21603/978-5-8353-2562-7. – EDN BUZJFS.

54. Квинт, В.Л. Теория и практика стратегирования / В.Л. Квинт. – Ташкент: Тасвир, 2018. – 160 с. – ISBN 978-9943-4003-7-5. – EDN ZBXBVB.

55. Коновалова, Г.И. Модель и механизм взаимодействия оперативного и стратегического управления на промышленном предприятии. Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – №3. – С. 3-9. – ISSN: 1028-5857.

56. Концепция развития водородной энергетики в Российской Федерации // <http://government.ru> (дата обращения: 21.02.2025). – Текст: электронный.

57. Коренная, К.А. Концептуальный базис стратегического и оперативного управления промышленными предприятиями в условиях нестабильности. Вестник южноуральского государственного университета. Серия: компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2021. – №2. – С. 167-172. – ISSN:

1991-976X.

58. Костин, А.В. Мастер-класс Шеннона Пратта в Москве - новый формат семинаров по оценке стоимости. 2006 г. // <http://www.labrate.ru> (дата обращения: 13.03.2025).
59. Костюхин, Ю.Ю., Анисимов, А.Ю. Инвестиционная стратегия: учебное пособие.- М.: Изд-во РГТЭУ, 2010. – 215 с.
60. Костюхин, Ю.Ю., Ильичев, И.П., Шерстнева, М.А. «Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» Цветные металлы. – 2008. – №5.
61. Костюхин, Ю.Ю., Ларионова, И.А., Скрябин, О.О., Вихрова, Н.О., Федоров, Л.А., Шмелева, Н.В., Анисимов, А.Ю., Шерстнева, М.А. Управление производством. Учебное пособие. – М.: ИД МИСиС, 2011.
62. Костюхин, Ю.Ю., Ларионова, И.А., Скрябин, О.О., Федоров, Л.А., Анисимов, А.Ю., Гудилин, А.А., Сулова, М.А., Мулярова, Ю.И., Будкевич, А.Г., Казанцева, Е.В. «Основы производственного менеджмента: практикум» – М.: Издательский Дом МИСиС, 2015.
63. Костюхин, Ю.Ю., Скрябин, О.О., Федоров, Л.А., Новикова, Н.Н., Сулова, М.А., Мулярова, Ю.И., Павленко, Е.В. «Производственный менеджмент: практикум» № 2736 – М.: Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2020. ISBN 978-5-906846-53-2.
64. Костюхин, Ю.Ю., Федоров, Л.А., Скрябин, О.О., Черноволенко, С.Е., Шерстнева, М.А. Управление производством. Лабораторный практикум. №3161 – М.: ИД МИСиС, 2019.
65. Костюхин, Ю.Ю., Шерстнева, М.А. «Оценка стоимости бизнеса как элемент управления стоимостью компании» Экономика в промышленности. – 2010. – № 2.
66. Костюхин, Ю.Ю., Шерстнева, М.А. «Управление стоимостью компании на примере непубличных компаний» VIII Румянцевские Чтения: экономика, государство и общество в XXI веке. Материалы конференции. Часть первая. Москва 2010, изд. РГТЭУ.
67. Костюхин, Ю.Ю., Шерстнева, М.А. Управление стоимостью компании:

теоретические аспекты. Кавказские научные записки. М: Изд. Академия наук Абхазии, РГТЭУ, 2010.

68. Костюхин, Ю.Ю., Шерстнева, М.А. Управление ценностью российских компаний в современных условиях. Бакановские чтения. Межвузовская научно-практическая конференция. Материалы конференции. Москва 2010, изд. РГТЭУ.

69. Коупленд, Т., Коллер, Т., Муррин, Д. Стоимость компаний: оценка и управление./Пер. с англ.- М.: «Олимп-Бизнес», 2008. – 576 с.

70. Кто кого и зачем купил? Самые интересные сделки на российском рынке 2022 года. 13.12.2022. – URL: <https://new-retail.ru> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.

71. Курганов, М.А. Диссертация «Влияние сбалансированности интересов региональных стейкхолдеров на устойчивое развитие субъектов РФ». – URL: <https://www.science.usue.ru> (дата обращения: 07.09.2022). – Текст: электронный.

72. Лазарева, Н.В. Стоимостной инжиниринг в строительстве как синтез методологий управления инвестиционными потоками и ценообразования / Н.В. Лазарева // Новые технологии в строительстве. – 2024. – Т. 10, № 1(43). – С. 44-48. – DOI 10.24412/2409-4358-2024-1-44-48. – EDN LKKHEE.

73. Ларичев, О.И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука. 1979. – 200 с.

74. Лента разместила акции на 20 млрд руб. в пользу «Севергрупп» для оплаты «Утконоса» 21.06.2022. – URL: <https://www.interfax.ru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

75. Леонтьев, М.Ю. Стоимостной инжиниринг как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия / М.Ю. Леонтьев, Е.А. Синцова // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 2(172). – С. 177-183. – DOI 10.35854/1998-1627-2020-2-177-183. – EDN HKXNNJ.

76. Максим Решетников обсудил прогноз социально-экономического развития с Комитетом Государственной Думы по экономической политике. 12.10.2022. – URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.

77. Масленников, В.В. Цифровая организация: тенденции и прогнозы развития /

- В.В. Масленников, С.О. Горелов // Академическая наука – проблемы и достижения: Материалы XXXII международной научно-практической конференции, Bengaluru, 13–14 июня 2023 года. – Bengaluru: Pothi.com, 2023. – С. 129-141. – EDN MRDHVS.
78. Металлурги дистанцируются от угля. Акционеры ЕВРАЗ одобрили выделение Распадской. 11.01.2022 // <https://neftegaz.ru> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
79. Минаков, А.В. Индикативное планирование в управлении финансовыми рисками малых предприятий / А.В. Минаков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-2(107). – С. 42-46. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-42-46. – EDN JMHFFE.
80. Митенков, А.В. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии / А.В. Митенков, И.В. Тихонова-Быкодорова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2023. – Т. 33, № 3. – С. 437-446. – DOI 10.35634/2412-9593-2023-33-3-437-446. – EDN YRFVHD.
81. Митенков, А.В. Концепция построения системы вознаграждения работников при трансформации системы управления организации / А.В. Митенков // Kant. – 2024. – № 2(51). – С. 90-100. – DOI 10.24923/2222-243X.2024-51.16. – EDN FJAGVW.
82. Митенков, А.В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго / А.В. Митенков, И.В. Тихонова-Быкодорова // Экономика промышленности. – 2023. – Т. 16, № 1. – С. 105-117. – DOI 10.17073/2072-1633-2023-1-105-117. – EDN BQPTRN.
83. Многосторонняя цифровая инвестиционная платформа - новый институт развития инфраструктуры отечественной промышленности / Т.О. Толстых, А.А. Егоров, К.В. Вольф, В.А. Гамза // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 4(32). – С. 161-170. – EDN VRXGWA.
84. Мэйлунь, В. Стратегия международной логистики России и Китая в современных условиях / В. Мэйлунь, А.А. Воронов // Современные тенденции развития транспортной отрасли: Материалы II Международной научно-

практической конференции, Нижний Новгород, 20–21 февраля 2025 года. – Нижний Новгород: Приволжский государственный университет путей сообщения, 2025. – С. 414-419. – EDN KPWNWN.

85. Наплекова, Т.К. Современное оперативное управление производством как фактор достижения конкурентоспособности предприятия. Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – №10 (106). – 21-24. – ISSN: 2227-3891.

86. Нейман, Дж., Моргенштерн, О. Теория игр и экономическое поведение. Москва, Главная редакция физико-математической литературы издательства «Наука», 1970. 105 с. [Nejman Dzh., Morgenshtern O. Teoriya igr i e`konomicheskoe povedenie [Game theory and economic behavior]. Moscow, Main edition of physical and mathe-matical literature of the publishing house «Nauka», 1970. 105 p.].

87. Непочатых, О.Ю. Формирование механизма индикативного управления в системе государственной политики / О.Ю. Непочатых // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 237-254. – EDN EZQTRU.

88. Нестеренко, Ю.Н. Оценка совокупного экономического эффекта от внедрения систем предиктивного обслуживания оборудования на стоимость жизненного цикла активов и конкурентоспособность предприятий / Ю.Н. Нестеренко // Академический исследовательский журнал. – 2025. – Т. 3, № 12. – С. 182-192. – DOI 10.25726/t0339-0055-2113-j. – EDN TANQFX.

89. Никитин, С.А., Морозова, О.И., Семенихина, А.В. Оперативное управление работами по внедрению инновационных проектов на промышленных предприятиях. Экономические и гуманитарные науки. – 2021. – 6 (353). – С. 3-13. ISSN: 2073-7424.

90. Новикова, О.А. Теоретические и методические положения управления инновационным контуром / О.А. Новикова, В.П. Самарина. – Курск : Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2021. – 90 с. – ISBN 978-5-907512-86-3. – EDN WHVSAK.

91. Новожилова, Ю.В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение

создаваемой стоимости. Статистика и экономика. 2017. Т.14. №1. С.43-50.

92. О. Боброва. Кто такие стейкхолдеры? – URL: [www.finance.rambler.ru](http://www.finance.rambler.ru) (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

93. О промышленном производстве. Росстат. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/13\\_06-02-2026.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/13_06-02-2026.html) (дата обращения: 21.01.2026). – Текст: электронный.

94. Основная информация о системе контроля прямых иностранных инвестиций в ЕС. – URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/investment-screening\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/investment-screening_en) (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.

95. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики. – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

96. Палкина, Е.С. Маржинально-стоимостной подход к ценообразованию в системе управления стоимостью компании. Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 21 (276). С. 56-60.

97. Панель мониторинга санкций против России. Агентский скрининг и обработка предупреждений. – URL: <https://www.castellum.ai> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

98. План мероприятий («дорожная карта») «ТЕХНЕТ» (передовые производственные технологии) Национальной технологической инициативы. – URL: <http://government.ru/info/26438/> (дата обращения: 15.01.2025). – Текст: электронный.

99. Платежный баланс, международная инвестиционная позиция и внешний долг Российской Федерации. – URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/pb/p\\_balance/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/pb/p_balance/) (дата обращения: 22.01.2026). – Текст: электронный.

100. Плахотникова, М.А., Анисимов, А.Ю., Сулова, М.А., Сулов, Е.Д. Актуальные тенденции развития инвестиционно-строительной сферы. Вестник РЭУ им. Плеханова. – 2022. – Том 19. №5. ISSN 2413-2829.

101. Попова, Е.С., Кирьянов, К.А., Шевырев, В.Е. Ключевые проблемы развития

оперативного планирования промышленных предприятий. Управленческий учет. – 2023. – №7. – С. 333-339. – ISSN: 1814-8476

102. Пресс-релиз 10.02.2023 «Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 7,50 % годовых»/ – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

103. Пресс-релиз 16.12.2022 «Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 7,50 % годовых». – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

104. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogorazvitiya/prognoz\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_2025\\_god\\_i\\_na\\_planovyy\\_period\\_2026\\_i\\_2027\\_godov.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogorazvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2025_god_i_na_planovyy_period_2026_i_2027_godov.html) (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

105. Проект Банка России от 13.09.2024 «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов». – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr\\_2025\\_2027.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr_2025_2027.pdf) (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

106. Российский информационно-аналитический портал TAdviser, посвященный сфере информационных технологий (ИТ) и цифровой трансформации в России и мире, официальный сайт: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 20.04.2026).

107. Российский рынок акций по итогам 2023 года вырос на 44%. Подробнее на РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/658d7b669a7947307cd2d347?From=soru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

108. Российский рынок слияний и поглощений за год сократился на 40 %. 19.01.2022. – URL: <https://www.rbc.ru> (дата обращения: 15.08.2025).

109. Рутгайзер, В.М. Идентификация рисков при оценке стоимости бизнеса: монография.- М.: Лаборатория книги, 2010. – 67 с.

110. Рутгайзер, В.М. Интегрированная теория оценки стоимости бизнеса. Имущественные отношения в РФ. – 2008. – №4 (79). – С. 17-30.

111. Рутгайзер, В.М. Оценка стоимости бизнеса. – М.: Маросейка, 2008. – 448 с.
112. Рутгайзер, В.М.. Оценка стоимости ОАО Роснефть в 2001 г.: судебные разбирательства по поводу гудвилл: монография. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 30 с.
113. Саморегулируемая организация союз «Федерация специалистов оценщиков». – URL: <https://fsosro.ru> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
114. Самохина, В.Г. Выявление, отбор и анализ факторов создания стейкхолдерской стоимости фирмы. Научные записки молодых исследователей. 2014. №3. – С. 31-33.
115. Сандлер, Д.Г. Стратегии бизнеса: целеполагание, анализ, разработка, реализация: учебник : Рекомендовано методическим советом УрФУ для студентов вуза, обучающихся по направлениям подготовки 38.94.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент», 38.04.03 «Управление персоналом» / Д.Г. Сандлер, В.С. Беляева, К.А. Данилова. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2025. – 316 с. – ISBN 978-5-7996-4035-4. – EDN HCXWJJ.
116. Сасаев, Н.И. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики / Н.И. Сасаев, В.Л. Квинт // Экономика промышленности. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 245-260. – DOI 10.17073/2072-1633-2024-3-1349. – EDN MMEECW.
117. Сбербанк профинансирует проекты компании Масло-Дел на сумму 4 млрд тенге // <https://mergers.akm.ru/stats/rossiyskiy-rynok-m-a-v-pervom-polugodii-2024-goda/> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
118. Сборщиков, С.Б. Формирование дополнительного эффекта при управлении стоимостью инвестиционного проекта за счет мероприятий реинжиниринга / С.Б. Сборщиков, Н.В. Лазарева // Вестник гражданских инженеров. – 2020. – № 2(79). – С. 252-263. – DOI 10.23968/1999-5571-2020-17-2-252-263. – EDN HNTEUT.
119. Селезнева, И.Е. Система моделей индикативного планирования научно-технологического развития высокотехнологичных отраслей / И.Е. Селезнева, В.В. Ключков // XIV Всероссийское совещание по проблемам управления: сборник

научных трудов, Москва, 17–20 июня 2024 года. – Москва: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2024. – С. 3623-3627. – EDN HCRVWT.

120. Солодов, А.К. О расчете WACC в рамках стейкхолдерской модели управления бизнесом. – URL: <https://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/648167.html> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

121. Стоимостной инжиниринг : методические указания к практическим занятиям. – Москва : Янус-К, 2024. – 64 с. – ISBN 978-5-8037-0953-4. – EDN CQTGAX.

122. Суслова М.А. Ценностно-ориентированный менеджмент для российских промышленных предприятий в условиях высокой волатильности экономики. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3). – С. 288-299. ISSN 2223-1552.

123. Суслова, М.А. Исследование инвестиционной привлекательности Российской Федерации в условиях нестабильности / М.А. Суслова // Глобальные вопросы научных исследований и разработок: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Москва, 16 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 270-276. – EDN LANYQD.

124. Суслова, М.А. Государство как стратегический стейкхолдер в условиях санкционного давления. Вестник Академии знаний. – 2023. – №4 (57). – С. 560-563. ISSN 2413-2829.

125. Суслова, М.А. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения эффективности управления в условиях санкционного давления / М.А. Суслова // Научно-техническое развитие России и мира: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Москва, 13 марта 2024 года. – Москва: Издательство ЦДПО «Цифровая академия», 2024. – С. 371-377. – EDN YWDCKO.

126. Суслова, М.А. Модель принятия инвестиционных решений как инструмент повышения эффективности взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами / М.А. Суслова // Современные тенденции развития науки и

мирового сообщества в эпоху цифровизации: сборник материалов xvi международной научно-практической конференции (шифр -МКСТР), Москва, 20 июля 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 281-285. – DOI 10.34755/IROK.2023.96.67.016. – EDN NGNUMZ.

127. Сулова, М.А. Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4919-4936. – DOI 10.18334/erpp.15.7.123429. – EDN JMXHRU.

128. Сулова, М.А. Индикативный контроллинг как инструмент управления стоимостью и повышения конкурентоспособности российских компаний / М. А. Сулова, С. Б. Сборщиков // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 11 мая 2026 г. — Москва : Издательство АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026 — С. 398-406. — DOI 10.34755/IROK.2026.25.23.024

129. Сулова, М.А. Повышение стоимости российских компаний на основе применения организационно-экономического механизма индикативного контроллинга / М.А. Сулова, С.Б. Сборщиков // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов : сб. материалов XXXI Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 21 нояб. 2025 г. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 296–301. – DOI 10.26118/9680.2025.68.40.038. – EDN HFDIUR.

130. Сулова, М.А. Рост капитализации российских компаний как важнейший приоритет экономической политики государства в условиях санкционного давления / М.А. Сулова // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (шифр - МКСТР) : Материалы XXVIII международной научно-практической конференции, Москва, 20 ноября 2024 года. – Москва: Издательство АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. – С. 222-227. – DOI 10.26118/1866.2024.83.53.019. – EDN HHMHJG.

131. Сулова, М.А., Сулов, Е.Д., Николишина, А.В. Разработка финансовой

стратегии предприятия на примере ОАО «ММК». Промышленный менеджмент, маркетинг, экономика и финансы. Сборник научных трудов кафедры промышленного менеджмента. – М.: МИСиС, 2014.

132. Суслова, М.А. Применение конвергентной модели управления стоимостью при управлении промышленным предприятием / М.А. Суслова, С.Б. Сборщиков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 795-799. – EDN PUIPQQ.

133. Сярдова, О.М. Особенности оперативного планирования промышленных предприятий. – 2024. – 1 (116). – С. 1633-1636. – eISSN: 2225-1545.

134. Т. Батыров. Компании по всему миру отменили сделки на \$45 млрд после начала «операции» на Украине – URL: <https://www.forbes.ru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

135. Татаренко, Л.Ю. Диссертация «Организация сетевого взаимодействия стейкхолдеров для достижения стратегических преимуществ». – URL: <https://www.swsu.ru> (дата обращения: 20.03.2020). – Текст: электронный.

136. Тинякова, В.И. Математические методы обработки экспертной информации. Воронеж: ВГУ. 2006. – 67 с.

137. Титова, О.В., Шваков, Е.Е. Основные составляющие оперативного управления и поддержки уровня развития промышленного предприятия. Экономика устойчивого развития. 2021. – 2 (46). – С. 174-177. – ISSN: 2079-9136.

138. Ткаченко, И.Н. Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или к вопросу о стейкхолдерской стоимости. Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса: материалы междунар. науч.- практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. – С. 93-99.

139. Ткаченко, И.Н., Злыгостев, А.А.. Моделирование стейкхолдерских рисков: опыт эконометрического анализа. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т.21, вып.3. – С. 271-287.

140. Толкачев, С.А. Тенденции использования искусственного интеллекта в промышленности США / С.А. Толкачев, Е.А. Кулиш, А.А. Журавлев // Экономика строительства. – 2025. – № 6. – С. 23-27. – EDN PFJNOV.

141. Толстых, Т.О. Влияние цифровизации на управление человеческими ресурсами в организации / Т.О. Толстых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 8(147). – С. 123-128. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.08.02.015. – EDN RKPGLT.
142. Толстых, Т.О. Инновационный потенциал проектоориентированных предприятий / Т.О. Толстых, Ф.О. Клюка // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2022. – № 1(41). – С. 63-72. – DOI 10.21685/2227-8486-2022-1-7. – EDN THBNQO.
143. Толстых, Т.О. Трансформация предпринимательства в условиях цифровой экономики / Т.О. Толстых, Е.В. Шкарупета, И.А. Шишкин // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – С. 133-158. – DOI 10.18720/IEP/2017.4/7. – EDN ZFCQDN.
144. Толстых, Т.О. Цифровое инновационное производство на основе формирования экосистемы сервисов и ресурсов / Т.О. Толстых, Е.В. Шкарупета, Л.А. Гамидуллаева // Экономика промышленности. – 2018. – Т. 11, № 2. – С. 159-168. – DOI 10.17073/2072-1633-2018-2-159-168. – EDN XZJBRR.
145. Томпсон-мл., А.А., Стрикленд, III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. Москва, издательский дом «Ви-льямс», 2013. 928 с. [Tompson-ml. A.A., Striklend III A.Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza, 12-e izdanie: Per. s angl. [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis, 12th Edition: Per. from English]. Moscow, publishing house «Williams», 2013. 928 p.].
146. Управление экономической эффективностью производственных технологий / В.Я. Афанасьев, Н.Г. Любимова, С.В. Мищеряков, В.Ф. Уколов. – Москва : Издательский дом «Научная библиотека», 2024. – 316 с. – EDN DMHSCI.
147. Фадеев, А.М. Экономико-организационные барьеры технологического обновления в стратегиях промышленных предприятий / А.М. Фадеев, Д.И.

Локотников // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков (шифр - МКРНП) : Сборник материалов XXXXII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 декабря 2025 года. – Москва: «АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 396-402. – DOI 10.26118/2894.2025.88.65.012. – EDN SMGSUL.

148. Финансовая политика компании на основе адаптированной системы оценки в рамках стратегического управления / М.А. Плахотникова, А.Ю. Анисимов, А.Ю. Каширцева, М.А. Сулова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 2(128). – С. 55-66. – DOI 10.21686/2413-2829-2023-2-55-66. – EDN LWDPYN.

149. Финогеева, А.И. Диссертация «Формирование механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации». – URL: <https://www.fa.ru> (дата обращения: 27.06.2019). – Текст: электронный.

150. Цифровая платформа как экосистемный интегратор для промышленных предприятий в сфере повышения ресурсной и экологической эффективности / Т.О. Толстых, Н.В. Шмелева, И.Г. Супруненко, И.С. Курошев // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2023. – № 3(47). – С. 53-69. – DOI 10.21685/2227-8486-2023-3-4. – EDN ZEQMOQ.

151. Черкашина, Т.А. Некоторые аспекты оценки активов российских предприятий-банкротов // Научный взгляд в будущее. – 2020. - Вып.17. Том 2. – С.11-16. – Украина (Одесса).

152. Шерстнева, М.А. «Оценка риска металлургического предприятия на примере ОАО «Норильский никель» 63-и дни науки студентов МИСиС: международные, межвузовские и институтские научно-технические конференции. Сборник тезисов докладов студентов, аспирантов и молодых ученых/ Под. Ред. А.А. Аксенова, Ю.О. Красильниковой и др. – М.: МИСиС, 2008.

153. Шерстнева, М.А. «Проблемы выбора методов оценки стоимости российского промышленного предприятия» Экономика и менеджмент в металлургии. Сборник научных работ студентов и аспирантов кафедры экономики и менеджмента. Москва, 2009, изд. Дом МИСиС.

154. Шерстнева, М.А. Инвестиционная привлекательность РФ. Сборник научных работ студентов и аспирантов института ЭУПН НИТУ «МИСиС» / Под. ред. Ю.Ю. Костюхина. – М.: ИД МИСиС, 2011.
155. Шерстнева, М.А. Прогнозирование развития промышленного предприятия. Международная конференция «Ti-2012 в СНГ». Материалы конференции. ЗАО «Межгосударственная ассоциация Титан», г. Казань, 2012.
156. Шерстнева, М.А. Промышленность Российской Федерации: 2006-2011 гг. V Международная студенческая конференция «Инновационные идеи молодежи в социально-экономическом развитии Украины XXI века». Материалы конференции. Запорожье 2011. Изд. Запорожского национального университета.
157. Шерстнева, М.А. Слияния и поглощения в промышленности: тенденции и проблемы. 66-е дни науки студентов МИСиС: международные, межвузовские и институтские научно-технические конференции. Сборник тезисов докладов студентов, аспирантов и молодых ученых/ Под. Ред. Н.А. Акатовой, М.А. Черникова и др. – М.: МИСиС, 2011.
158. Шерстнева, М.А. Управление денежными потоками компании как инструмент Value-Based Management. Актуальные вопросы развития общественных наук: экономика, право, социология, философия. Международная конференция. Материалы конференции. Волгоград 2011. Изд. Регионального центра социально-экономических и политических исследований «Общественное содействие».
159. Шерстнева, М.А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний. Экономика в промышленности. – 2013. – № 2.
160. Эконометрика / под ред. В.С. Мхитаряна. М.: Проспект. 2008. – 384 с.
161. Электронное раздвоение. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5099454> (дата обращения: 15.01.2025). – Текст: электронный.
162. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года. – URL: <https://minenergo.gov.ru> // (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.
163. Эпоха цифровых двойников: как виртуальные модели выводят

- промышленность на новый уровень. – URL: <https://habr.com/ru/companies/sberbank/articles/797827/> (дата обращения 15.01.2025). Текст: электронный.
164. A Hundred Firms Pull \$45 Billion of Deals Since War in Ukraine. – URL: <https://www.bloomberg.com> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.
165. A year of the Ukraine war in five charts. – URL: <https://www.fdiintelligence.com/content/data-trends/a-year-of-the-ukraine-war-in-five-charts-82122> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.
166. Chandler Jr A.D. Structure and Strategy: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1962. 490 p.
167. Deloitte «Europe's CFOs react defensively to the effects of inflation». Отчет компании Deloitte, посвященный результатам европейского опроса финансовых директоров. – URL: <https://www.deloitte.com> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
168. Ernst & Young. «Europe Attractiveness Survey», 2024. – URL: [https://www.ey.com/en\\_om/foreign-direct-investment-surveys/ey-europe-attractiveness-survey](https://www.ey.com/en_om/foreign-direct-investment-surveys/ey-europe-attractiveness-survey) (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
169. Eurostat, «Annual inflation up to 10.6 % in the euro area». – URL: <https://istinomjer.ba/app/uploads/2025/07/2-17112022-ap-en.pdf> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
170. Evraz решил отменить выделение угольных активов, консолидированных на «Распадской». 01.04.2022. – URL: [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru) (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.
171. Expectations-Based Management. Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании. Коупленд Т., Долгофф А. Москва 2009. Изд. Эксмо. 384 с.
172. EY Europe Attractiveness Survey. 2020. – URL: <https://assets.ey.com> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
173. EY Europe Attractiveness Survey. 2021. – URL: <https://assets.ey.com> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.
174. EY Europe Attractiveness Survey. 2022. – URL: <https://assets.ey.com> (дата

обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.

175. FDI in figures. [Электронный ресурс]: исследование, проведенное OECD, 2023. Режим доступа: – URL: <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/FDI-in-Figures-April-2022> (дата обращения: 26.07.2023). – Текст: электронный.

176. Fred. S. Roberts. Graph Theory and its Applications to Problems of Society. Philadelphia: SiAM. 1978. – 122 p.

177. Freeman, R.E. 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

178. Friedman, Milton (1970-09-13). «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», The New York Times Magazine. Retrieved on 2008-03-07.

179. G.C. Gallopin. Modelling Incompletely specified complex systems // 3-th International Symposium on Trends in Mathematical Modelling. S.C. Bariloche. December 1976.

180. Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992) Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies, 29, – pp. 131-154.

181. Ivashkovskaya, I. Stakeholder Approach to Value-Based Management //Journal of Corporate Finance Research. 2012. No. 1 (21). P. 14-23.

182. J.A. Kane. A Primer for a New Cross-Impact Language – KSIM // Technological Forecasting and Social Change 4. 1972. – pp. 129-142.

183. J.E. Post, L.E. Preston and S.Sachs, «Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth,» Stanford University Press, Stanford, 2002.

184. M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Model of decision-making on the basis of expectations of shareholders and portfolio investors. 2nd International Conference on Recent Trends in Structural Materials COMAT 2012. Conference materials. Tanger Ltd., Ostrava 2012.

185. M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Model of decision-making on the basis of expectations of shareholders and portfolio investors. 2nd International Conference on Recent Trends in Structural Materials COMAT 2012. Conference materials. Tanger Ltd., Ostrava 2012.

186. M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. The estimation of a discount rate for the Russian metallurgical nonpublic companies. 20th Anniversary International Conference on Metallurgy and Materials METAL 2011. Conference materials. Ostrava 2011.
187. M. Sherstneva, Y. Kostyukhin. Ways of increasing the shareholders' wealth. Corporate Governance – Theory and practice, 2012. Conference materials. AGH University of Science and Technology, Krakow 2012.
188. Mercedes продаст свой завод в Подмоскowie дилеру «Автодом» 25.10.2022. – URL: [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru) (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.
189. Plakhotnikova, M., Anisimov, A., Grabsky, A., Scriabin, O., Suslova, M. (2025). Current Concepts of Managing the Digital Transformation of the Metallurgical Industry. In: Skhvediani, A., Kulachinskaya, A., Mateeva Petrova, M. (eds) Digital Transformation of Socio-Economic and Technical Systems: Theory and Practice. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1309. Springer, Cham. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85608-2_23) (дата обращения: 26.07.2023). – Текст: электронный.
190. R.L. Keeney, H. Raiffa Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs/ Cambridge University Press. 1993. – 588 p.
191. Rappaport, A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. – Rev. and updated ed. New York: Free Press, 1998. – 205 p.
192. Shannon, Pratt. Valuing a Business, 6th Edition: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies. McGraw Hill, 2022. 1296 p.
193. Statista, «Harmonized index of consumer prices (HICP) inflation rate of the European Union in August 2022, by country» // <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14698150/2-16092022-AP-EN.pdf> (дата обращения: 26.07.2023). – Текст: электронный.
194. What is WACC for a Private Company? <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/wacc-private-company/> (дата обращения: 26.07.2023). – Текст: электронный.
195. World Investment Report 2022. [Электронный ресурс]: исследование, проведенное UNCTAD. Режим доступа: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2022> (дата обращения: 26.07.2023). – Текст: электронный.

196. Z. Christopher Mercer, Travis W. Harms, CFA, CPA/ABV. Business Valuation: An Integrated Theory, 3rd Edition. Wiley, 2020. – 512 p.

### **Нормативные правовые акты и документы**

197. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 20.03.2025). – Текст: электронный.

198. Федеральный закон от 17 февраля 2023 г. № 22-ФЗ «О внесении изменений в ч.2 НК РФ» // <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406299735/> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

199. Федеральный закон от 29.07.1998 N 135-ФЗ (ред. от 19.12.2022) «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19586/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/) (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

200. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» // <https://base.garant.ru/70643464/> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

201. Распоряжение Правительства РФ от 12.10.2020 N 2634-р «Об утверждении плана мероприятий «Развитие водородной энергетики в Российской Федерации до 2024 года» // <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.08.2025). – Текст: электронный.

202. Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года, утверждена распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2022 года №4355-р. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=12197> (дата обращения: 13.03.2025). – Текст: электронный.

203. ГОСТ Р 58535-2019 – национальный стандарт Российской Федерации «Стоимостной инжиниринг. Термины и определения» // <https://files.stroyinf.ru/Data2/1/4293727/4293727526.pdf> (дата обращения: 21.02.2026). – Текст: электронный.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Структура модели

|         | Показатели |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|         | 1          | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     | 14     | 15     | 16     | 17     | 18     | 19     | 20     |
| Факторы | 1          | 1+1,03 | 3+1,14 | 2+1,14 | 1+1,09 | 1+1,13 | 1+1,12 | 2+1,15 | 3+1,12 | 2+1,16 | 1+1,15 | 1+1,13 | 1+1,17 | 2+1,22 | 1+1,27 | 2+1,07 | 4+0,92 | 1+1,28 | 1+1,17 | 2+1,05 |
|         | 2          | 1+1,18 | 3+1,05 | 3+1,11 |        | 1+1,13 | 2+0,89 | 2+1,15 | 3+1,12 | 2+1,16 | 1+1,15 | 1+1,13 | 1+1,17 | 2+1,22 | 1+1,27 | 2+1,22 | 2+0,80 | 1+0,77 | 1+1,27 | 3+1,14 |
|         | 3          | 1+1,23 | 3+1,22 | 1+0,98 |        | 1+1,06 | 1+1,19 | 2+1,20 | 2+1,06 | 2+1,19 |        |        | 2+1,09 | 3+1,08 |        | 2+1,09 | 3+1,09 | 3+0,92 | 1+1,14 |        |
|         | 4          | 2+1,07 |        | 2+1,07 | 1+0,97 | 1+1,05 |        |        | 2+1,05 | 2+1,03 |        |        |        |        |        |        |        |        | 2+1,22 |        |
|         | 5          | 1+1,19 | 3+1,23 |        |        | 1+1,03 | 3+1,19 | 2+1,14 | 2+1,17 | 1+1,16 |        |        | 2+1,25 | 3+0,91 |        |        | 2+1,17 |        | 1+1,19 |        |
|         | 6          | 2+1,22 | 1+0,85 | 2+1,16 |        | 1+1,15 | 1+1,03 | 2+1,20 | 2+1,23 | 2+1,19 | 1+1,20 | 2+1,15 | 2+1,14 | 2+1,17 | 1+1,18 | 1+1,18 | 1+1,15 |        | 1+1,19 | 1+1,03 |
|         | 7          | 2+1,07 | 3+1,08 |        |        | 3+1,13 | 0+0,82 | 2+1,11 | 1+0,92 |        |        |        |        |        |        | 2+1,09 |        |        |        |        |
|         | 8          | 2+0,86 |        |        |        | 2+1,11 | 2+1,11 | 1+1,03 | 3+1,09 |        |        |        |        | 3+0,88 |        |        |        |        | 2+1,08 |        |
|         | 9          | 2+1,16 | 3+1,13 | 2+1,23 | 2+0,80 | 2+1,12 | 2+1,08 | 2+1,07 | 1+1,03 | 2+1,20 | 2+1,17 | 2+1,19 | 2+1,19 | 2+1,18 | 2+1,19 | 1+1,25 | 3+0,82 | 1+1,23 | 1+1,20 | 1+1,19 |
|         | 10         | 0+1,34 | 2+1,18 |        |        |        |        |        | 1+1,02 | 1+1,33 |        |        |        | 3+0,97 | 3+1,29 | 2+1,22 | 3+0,7  | 1+1,23 | 1+1,23 | 1+1,16 |
|         | 11         | 1+1,08 |        |        |        |        |        |        | 1+1,08 |        |        |        |        | 3+1,08 |        |        |        |        |        |        |
|         | 12         | 2+1,17 |        |        |        |        |        |        | 2+1,19 | 1+1,28 |        |        |        | 3+1,09 |        | 3+1,06 | 1+1,12 |        |        |        |
|         | 13         | 1+0,91 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 1+0,92 |        |        |        | 1+1,15 | 1+1,07 | 1+1,11 |
|         | 14         | 3+1,36 | 3+1,19 | 3+1,33 | 3+0,62 |        |        | 3+1,13 | 3+1,25 | 3+1,28 |        |        |        | 1+1,03 | 1+0,7  | 1+1,07 | 1+1,13 | 1+1,11 | 2+1,07 |        |
|         | 15         | 1+0,85 |        |        |        |        |        |        | 2+1,17 | 2+1,20 |        |        |        | 1+0,88 | 1+1,01 | 2+0,85 | 1+0,86 | 1+1,15 | 1+1,11 | 1+1,15 |
|         | 16         | 2+1,11 |        | 2+1,11 | 1+1,11 |        | 2+0,92 |        | 2+1,17 | 2+1,20 |        |        |        | 2+1,07 | 1+0,88 | 1+0,94 | 2+0,77 | 0+0,82 | 1+1,08 |        |
|         | 17         | 4+1,20 | 2+1,08 | 4+1,25 |        |        |        |        | 4+1,27 |        |        |        |        | 2+1,20 | 1+0,80 | 1+0,94 | 1+1,12 | 1+0,91 | 1+1,11 |        |
|         | 18         | 1+0,92 |        | 1+1,16 |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 1+1,24 | 0+1,27 | 1+1,12 | 1+1,09 |        | 0+1,18 | 0+1,12 |
|         | 19         | 2+1,12 |        | 1+1,26 | 2+1,06 |        |        |        |        |        |        |        |        | 1+1,24 | 2+1,23 | 0+1,23 | 1+1,18 | 1+1,03 | 1+1,15 |        |
|         | 20         | 3+1,05 |        | 1+0,92 |        |        |        |        | 2+1,16 |        |        |        |        | 2+1,08 | 1+1,29 | 1+1,13 | 1+1,11 | 0+1,18 | 1+1,14 | 1+0,95 |
|         | 21         | 4+0,83 |        | 4+0,85 | 4+0,88 | 4+0,88 |        |        | 2+0,79 |        |        |        |        | 1+0,85 | 0+0,83 | 0+0,77 | 2+0,80 | 1+0,77 | 0+0,77 | 0+0,92 |
|         | 22         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 1+1,16 | 2+1,22 | 3+1,18 | 3+1,22 | 2+1,20 | 1+1,16 |        |
|         | 23         |        |        |        |        |        | 0+1,16 | 0+1,14 | 3+1,11 |        | 1+1,11 |        |        |        |        | 3+1,11 |        |        | 2+1,22 | 2+1,12 |
|         | 24         |        | 1+1,16 |        |        |        |        | 2+1,11 |        | 2+1,14 | 1+1,27 |        |        |        |        | 1+0,85 |        | 1+0,83 | 2+1,11 | 1+0,88 |
|         | 25         |        | 2+1,16 |        |        |        | 3+1,07 |        |        |        |        |        |        | 1+0,79 |        |        |        |        |        |        |
|         | 26         | 2+1,23 | 2+1,22 | 2+1,16 |        | 2+1,18 | 2+1,15 | 3+1,19 | 3+1,25 | 3+1,17 | 2+1,14 | 4+1,16 |        | 2+1,19 |        | 1+1,25 | 2+1,28 | 2+1,15 | 2+1,15 |        |
|         | 27         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 1+1,14 | 0+1,25 | 1+1,22 |        | 1+1,14 | 1+1,18 | 1+1,14 |
|         | 28         | 0+1,19 |        | 1+1,07 |        |        |        |        | 1+1,25 | 1+1,16 |        |        |        | 1+1,18 | 1+0,76 | 1+1,13 |        | 1+1,15 | 1+1,16 | 1+1,13 |
|         | 29         | 0+1,08 |        |        |        |        |        |        | 1+0,80 |        |        |        |        |        |        |        |        | 1+0,85 | 1+0,80 |        |
|         | 30         | 0+1,13 |        | 2+1,08 |        |        |        |        | 1+1,11 | 1+1,13 |        |        |        |        |        |        |        |        | 3+1,05 |        |
|         | 31         | 0+1,14 |        |        |        |        |        |        | 1+1,07 | 1+1,17 | 1+0,80 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|         | 32         | 1+0,80 | 2+0,82 | 2+0,88 |        | 1+0,92 |        |        | 1+1,07 | 1+0,77 | 1+0,85 | 1+0,79 |        | 2+1,13 | 1+0,85 | 2+1,14 | 2+1,16 | 2+0,77 | 1+0,73 | 1+0,80 |
|         | 33         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 0+0,82 |        | 0+0,77 |        | 2+1,09 | 1+0,92 |        |
|         | 34         | 1+1,11 | 2+1,12 | 2+1,06 |        |        | 2+1,17 |        | 2+1,11 |        |        |        |        | 2+1,16 |        |        |        | 2+1,13 |        |        |
|         | 35         | 1+1,14 | 1+1,12 | 4+1,04 |        | 3+0,85 | 3+1,06 |        | 3+0,89 | 2+1,08 | 3+1,09 |        |        | 4+0,83 |        |        | 4+1,18 | 2+1,14 | 2+1,15 | 2+1,11 |
|         | 36         | 2+1,07 | 3+1,05 | 2+0,85 | 4+0,85 |        |        | 3+1,06 | 3+0,92 | 2+0,89 |        |        |        | 3+1,11 |        |        | 3+1,07 |        |        |        |
|         | 37         | 1+1,20 | 4+0,85 |        |        |        | 3+0,88 |        | 2+1,11 | 2+1,11 | 1+1,07 | 2+1,09 |        | 2+1,06 | 2+1,19 | 3+1,14 |        | 2+1,11 | 2+1,07 | 2+1,13 |
|         | 38         | 1+1,14 | 3+1,11 |        |        |        | 3+1,13 | 3+1,13 | 5+0,92 | 1+1,14 |        |        |        | 2+1,08 | 3+1,11 | 2+1,07 |        | 2+1,13 | 2+1,05 |        |
|         | 39         | 0+1,19 |        |        |        |        |        |        | 0+1,14 |        |        |        |        | 0+0,77 | 0+0,77 |        |        | 1+1,12 | 1+0,77 | 0+0,76 |

Рисунок А.1– Структура модели, включающая инерционность и характер влияния факторов на показатели (начало). *Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным*

| Показатели |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 21         | 22     | 23     | 24     | 25     | 26     | 27     | 28     | 29     | 30     | 31     | 32     | 33     | 34     | 35     | 36     | 37     | 38     | 39     |
| 1-0,85     |        |        | 1+1,23 | 4+1,03 | 4+1,11 |        |        |        | 2+1,18 | 2+1,18 | 1-0,86 |        |        |        |        |        |        |        |
| 3-0,85     | 1+1,09 | 2+1,25 | 2+1,22 | 2+1,11 | 1+1,19 |        |        |        | 1+1,19 | 1+1,25 |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 2+1,19 |        | 2+1,08 |        |        |        |        |        | 2-0,85 |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        | 0-0,95 | 2+1,05 |        | 2+1,09 |        |        |        |        |        | 2+1,04 |        |        |        |        |        |        |        |
| 3-0,7      |        | 2+1,09 | 2+1,11 |        | 3+1,11 |        |        |        | 1+1,18 | 1+1,15 |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1-0,85     |        | 1+1,09 | 2+1,15 |        | 1+1,08 |        |        |        | 1+1,16 | 1+1,16 |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        | 1-0,82 | 1+1,09 |        | 5-0,89 |        |        |        | 1-0,89 | 1-0,89 |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            | 1-0,89 | 1+1,48 | 1+1,19 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3-0,7      |        |        | 3+1,20 |        | 3+1,23 |        |        |        | 1+1,12 | 1-0,83 |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1-0,68     |        | 2-0,92 | 2+1,25 |        |        |        |        |        | 1-0,80 | 1+1,13 | 1+1,11 |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 1+1,07 |        |        |        |        |        | 2+1,07 | 1+1,15 | 1+1,07 |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        | 5-0,95 | 3+1,06 |        | 1+1,06 |        |        |        | 1+1,11 | 1+1,15 | 1+0,85 |        |        |        |        |        |        |        |
|            | 2+1,05 |        | 1+1,27 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 2+1,17 |        |        |        |        |        | 3+1,16 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 2+1,06 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1-0,86     |        |        | 2+1,17 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 3+1,09 |        | 2+1,06 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 1+1,12 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 0+1,15     | 1+1,18 |        |        |        |        |        |        |        |        | 1+1,11 | 1-0,94 |        |        |        |        |        |        |        |
| 1+1,18     |        |        | 1+1,13 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 1-0,85 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 1-0,77     |        | 0+1,13 | 2+1,18 | 2+1,08 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3-0,7      | 1+1,19 | 1+1,03 | 2+1,23 |        |        |        |        |        | 1+1,13 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3-0,85     | 2+1,14 |        | 1+1,03 | 1+1,14 |        |        |        |        | 1+1,18 | 1+1,20 |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        | 1+1,05 | 2+1,18 |        |        |        |        |        | 2+1,07 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2+1,11     | 2+1,14 |        | 3+1,17 | 3+1,13 | 1+1,03 |        |        |        | 2+1,09 | 2+1,12 | 1-0,80 |        |        |        |        |        |        |        |
| 1-0,88     |        |        |        | 1+1,07 |        | 1+0,98 | 0+1,05 | 1+1,07 |        |        | 1+1,16 |        |        | 0+1,14 |        |        |        |        |
| 1-0,89     |        |        |        | 2+1,12 |        | 0+1,11 |        |        | 0+1,15 | 1+1,15 | 1+1,22 | 1-0,92 |        | 1+1,12 |        |        |        |        |
| 1+1,05     |        |        |        |        | 1-0,95 |        |        | 1+0,95 | 1-0,76 | 1-0,80 |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 1+1,13 |        | 1+1,09 |        |        |        | 1+1,03 | 2+1,14 |        |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        | 0+1,22 |        | 1+1,18 |        |        |        | 0-0,85 |        | 1+1,11 |        |        |        |        |        |        |        |
|            |        | 2-0,85 |        |        | 1-0,85 |        | 2-0,80 | 1-0,88 | 2-0,83 | 1-0,82 |        |        |        | 1-0,88 |        |        |        |        |
| 1+1,09     |        |        |        |        |        |        | 1+1,16 | 1+1,16 | 1-0,92 |        | 1-0,85 |        |        |        |        |        |        |        |
| 2-0,73     |        |        | 1+1,13 |        | 2+1,09 | 1+1,16 | 1+1,16 | 1-0,88 | 1+1,11 | 1+1,12 | 1+1,18 | 1-0,77 | 1+1,02 | 2+1,17 |        |        |        |        |
| 1-0,83     | 2+1,08 |        |        |        | 2+1,14 | 1+1,16 |        | 1-0,82 |        |        | 2-0,82 | 0-0,80 |        |        |        |        |        |        |
|            |        |        |        |        |        |        | 2+1,17 |        |        |        | 3+1,11 |        | 3+1,04 | 2-0,85 | 1+1,03 | 3+1,11 |        |        |
| 2-0,89     | 2+1,05 |        | 3+1,05 | 2+1,06 | 3+1,13 | 1+1,20 | 1+1,13 | 1-0,82 | 2-0,88 | 2+1,09 |        | 1-0,88 |        | 1+1,06 | 3+1,12 |        | 1+1,36 | 1+1,29 |
| 3-0,89     | 2+1,07 |        |        |        | 3+1,11 | 1+1,16 | 1+1,15 | 2-0,83 | 3-0,92 |        |        | 2-0,92 | 0+1,03 | 1+1,09 | 3+1,14 | 2+1,28 |        | 1+1,44 |
| 0-0,85     |        |        |        | 0+0,80 |        | 0+1,15 | 0+1,08 |        |        |        |        | 1+1,05 |        |        |        |        |        |        |

Рисунок А.1– Структура модели, включающая инерционность и характер влияния факторов на показатели (окончание). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Акты и справка о внедрении результатов исследования

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p align="center"><b>КОНЦЕРН «АВТОМАТИКА»<br/>АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО<br/>«КАЛУЖСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД»<br/>(АО «КЭМЗ»)</b></p> <p align="center">ул. Салтыкова-Щедрина, 121, г. Калуга, 248002<br/>Тел.: (4842) 763-700, Факс: 763-700, доб. 300,301;<br/>Сайт: <a href="http://www.kemz-kaluga.ru">www.kemz-kaluga.ru</a>, E-mail: <a href="mailto:ao@kemz-kaluga.ru">ao@kemz-kaluga.ru</a><br/>ОКПО 10839399 ОГРН 1114027007511<br/>ИНН 4027106964 КПП 402701001</p> |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <hr/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <p>04.02.2026      № 350 - 58/04/02/2026</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p align="right">В диссертационный совет<br/>НИТУ МИСИС</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <p>о внедрении результатов исследований</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p align="right">119049, Москва,<br/>Ленинский проспект,<br/>дом 4, стр. 1</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <p align="center"><b>АКТ</b><br/>внедрения результатов научного исследования<br/>Сусловой Марины Алексеевны<br/>на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в<br/>системе управления промышленным предприятием»<br/>в деятельность АО «КЭМЗ»</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| <p>При проведении работ по разработке и реализации мероприятий по формированию программы деятельности АО «КЭМЗ» (далее – Общество) были использованы следующие выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании Сусловой Марины Алексеевны на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проработаны эффективные стратегии роста и определены резервы развития;</li> <li>- применена схема организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.</li> </ul> <p>Внедрение рекомендаций и предложений Сусловой М.А. обеспечивает повышение эффективности управления Обществом.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| <p>Заместитель генерального директора<br/>по финансам и экономике</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p align="right">Н.В. Туров</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p align="center"><b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН<br/>ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b></p> <p>Сертификат 092CA9C70029B36C804D8F1BD9EC67577E<br/>Действителен с 29.07.2025 по 29.10.2026<br/>Владелец Туров Николай Владимирович</p> </div>                                                                                                                                                                                                |  |

Рисунок Б.1 – Акт о внедрении результатов исследования АО «КЭМЗ»



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «РУБИН»  
ПРЕДПРИЯТИЕ КОНЦЕРНА «ВЕГА»

440015, Россия, г. Пенза, ул. Байдукова, д.2  
Тел.: +7 (8412) 49-61-04  
Факс: +7 (8412) 49-64-94  
E-mail: mail@npp-rubin.ru  
Web: www.npp-rubin.ru



В диссертационный совет  
НИТУ МИСИС

119049, Москва,  
Ленинский проспект,  
дом 4, стр. 1

№ \_\_\_\_\_

#### АКТ

внедрения результатов научного исследования  
Суловой Марины Алексеевны  
на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга  
в системе управления промышленным предприятием»  
в деятельность Акционерного общества «Научно-производственное предприятие  
«Рубин»

При разработке и реализации мероприятий по формированию стратегии развития Акционерного общества «Научно-производственное предприятие «Рубин» (далее – Общество) были использованы следующие выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании Суловой Марины Алексеевны на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием»:

- уточнена система бизнес-планирования предприятия;
- разработаны наиболее эффективные стратегии роста и определены резервы развития;
- применена схема организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

Внедрение рекомендаций и предложений Суловой М.А. обеспечивает повышение эффективности управления Обществом.

Заместитель генерального директора  
по финансам и экономике



М.В. Гришин

Рисунок Б.2 – Акт о внедрении результатов исследования АО «НПП «Рубин»

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «РОСТЕХ»  
АО «ОПК»  
АО «КОНЦЕРН «АВТОМАТИКА»

**Акционерное общество  
«Самарское инновационное  
предприятие радиосистем»  
(АО «СИП РС»)**

Россия, 443052, г. Самара, ул. Земеца, д.26Б  
Телефон: (846) 203-14-50. Факс: (846) 372-08-28  
E-mail: info@siprs.ru  
ОКПО 20133476, ОГРН 1176313097290  
ИНН 6319222834, КПП 631201001  
*05.02.2026* № *311-23/388*

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**АКТ**  
**внедрения результатов научного исследования на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук Суловой Марины Алексеевны**  
**на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга**  
**в системе управления промышленным предприятием»**

Материалы диссертационного исследования Суловой Марины Алексеевны на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием» представляют интерес для теории и практики менеджмента и используются в деятельности Акционерного общества «Самарское инновационное предприятие радиосистем».

Используются следующие разработки Суловой М.А.:

1. система факторов стоимости промышленного предприятия, позволяющая за счет введения дополнительных уникальных факторов оценить возможности развития промышленного предприятия в актуальных экономических условиях;
2. конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия, сущность которой заключается в формализованном представлении процедур оценки соответствия индикативных планов и фактического состояния промышленного предприятия;
3. организационно-экономический механизм индикативного контроллинга, применение которого способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Директор по финансам и экономике, к.э.н. Бузова Е.А.

Временный генеральный директор, к.т.н. Носов Н.А.

Рисунок Б.3 – Акт о внедрении результатов исследования АО «СИП РС»



Акционерное общество  
"Научно-производственное объединение  
Русские базовые информационные технологии"

Варшавское шоссе, д.26,  
Москва, Россия, 117105  
mail@rusbitech.ru

Тел.: +7 (495) 648 06 40  
Факс: +7 (495) 648 06 39  
www.rusbitech.ru

ОКПО 88328866, ОГРН 5087746137023,  
ИНН/КПП 7726604816/772601001

В диссертационный совет  
НИТУ МИСИС

119049, Москва,  
Ленинский проспект, дом 4, стр. 1

№ \_\_\_\_\_

На исх. № \_\_\_\_\_

### АКТ

внедрения результатов научного исследования  
Суловой Марины Алексеевны  
на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в  
системе управления промышленным предприятием»  
в деятельность АО «НПО «Русбитех»

Результаты диссертационного исследования Суловой Марины Алексеевны  
на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в  
системе управления промышленным предприятием» применяются в деятельности  
АО «НПО «Русбитех».

Используются следующие предложения, содержащиеся в диссертационном  
исследовании:

- стратифицированная система факторов стоимости промышленного предприятия;
- сценарно-ситуационный подход в рамках реализации конвергентной модели;
- модель принятия решений на основе инвестиционных ожиданий;
- схема организационно-экономического механизма индикативного контроллинга.

Предлагаемый Суловой М.А. организационно-экономический механизм индикативного контроллинга является эффективным инструментом менеджмента в условиях высокой изменчивости экономической обстановки.

Заместитель генерального директора  
по экономике



Н.В.Бескараваева

Рисунок Б.4 – Акт о внедрении результатов исследования АО «НПО РусБИТех»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
 ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»  
 (НИТУ МИСИС)

СПРАВКА  
 о внедрении результатов научного исследования  
 Суловой Марины Алексеевны  
 на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга  
 в системе управления промышленным предприятием»  
 в учебный процесс

Настоящей справкой подтверждаем, что результаты диссертационного исследования Суловой Марины Алексеевны на тему «Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием» внедрены в учебный процесс кафедры промышленного менеджмента Института экономики и управления промышленными предприятиями им. В.А. Роменца при изучении студентами бакалавриата дисциплин «Основы менеджмента», «Основы производственного менеджмента», «Инвестиционная стратегия», по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Директор института экономики и  
 управления промышленными  
 предприятиями имени В.А. Роменца,  
 доктор экономических наук

А.В. Митенков

Заведующий кафедрой  
 промышленного менеджмента,  
 доктор экономических наук

С.Б. Сборщиков



Исполнитель:  
 Сулова Марина Алексеевна,  
[Suslova.ma@misis.ru](mailto:Suslova.ma@misis.ru)  
 +79060345682

Рисунок Б.5 – Справка о внедрении результатов исследования в учебный процесс

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Влияние монотонного изменения импульсов факторов на показатели компании

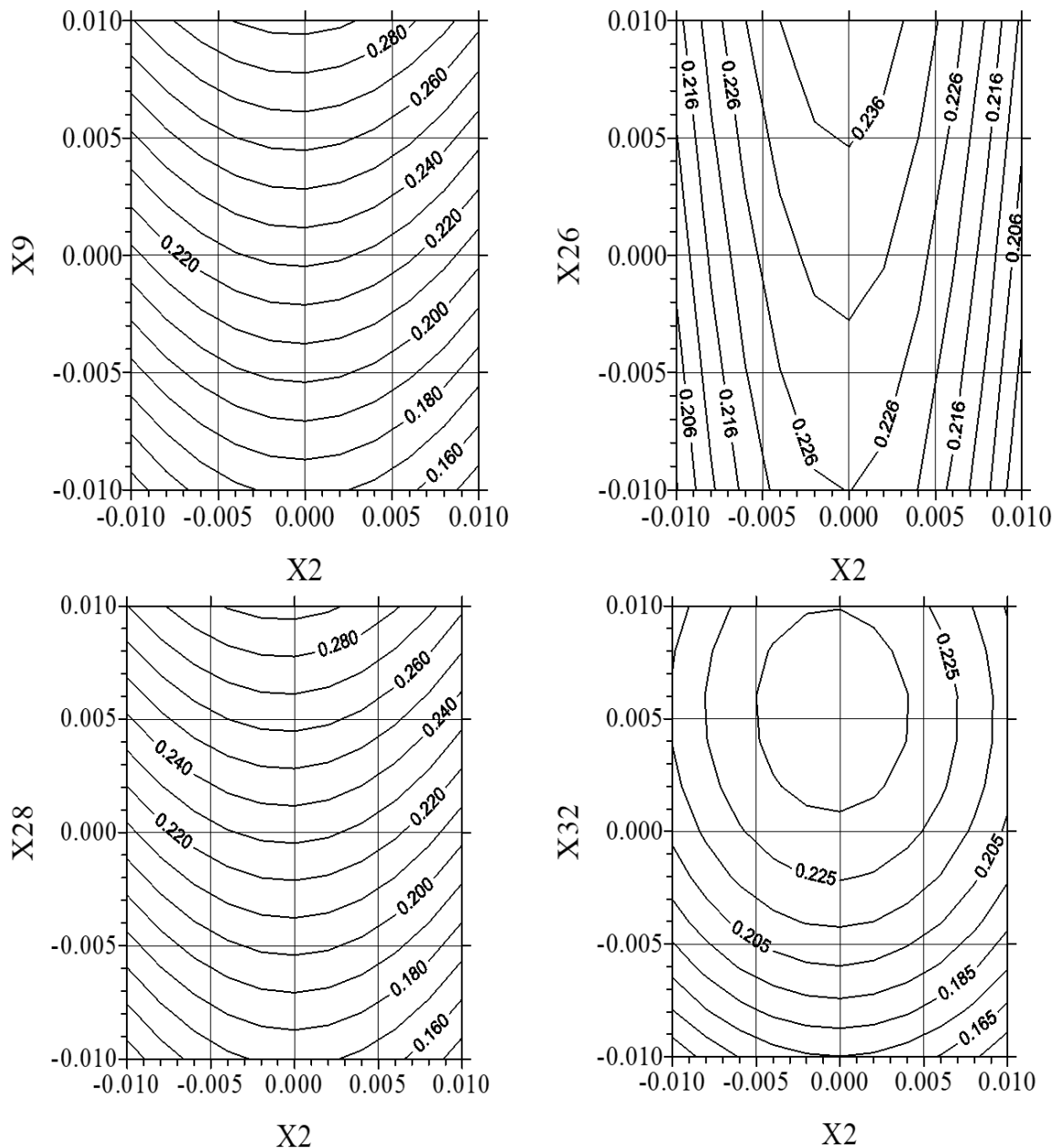


Рисунок В.1 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y18 «Наличие собственных средств для финансирования» (начало). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

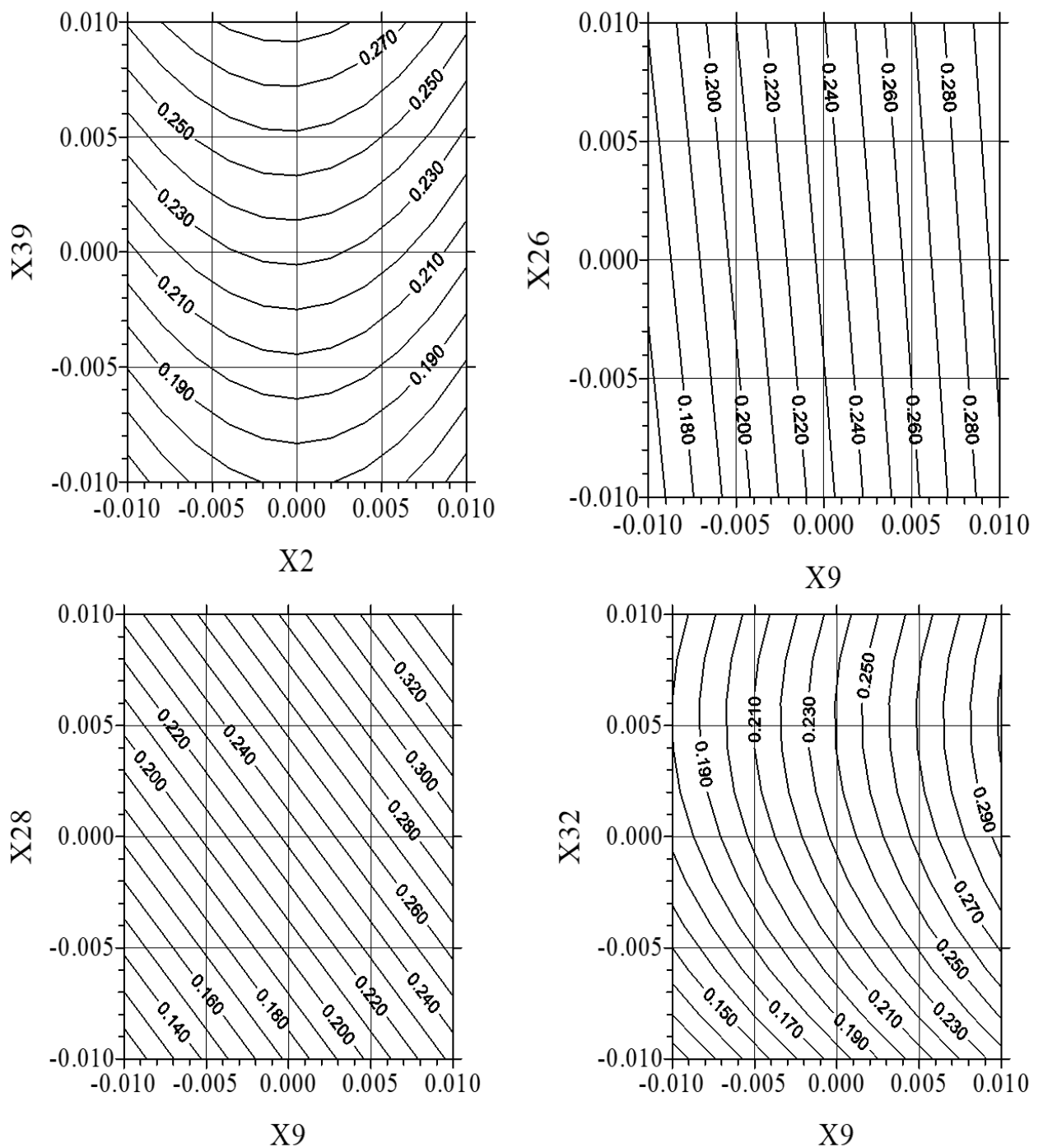


Рисунок В.1 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y18 «Наличие собственных средств для финансирования» (продолжение). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

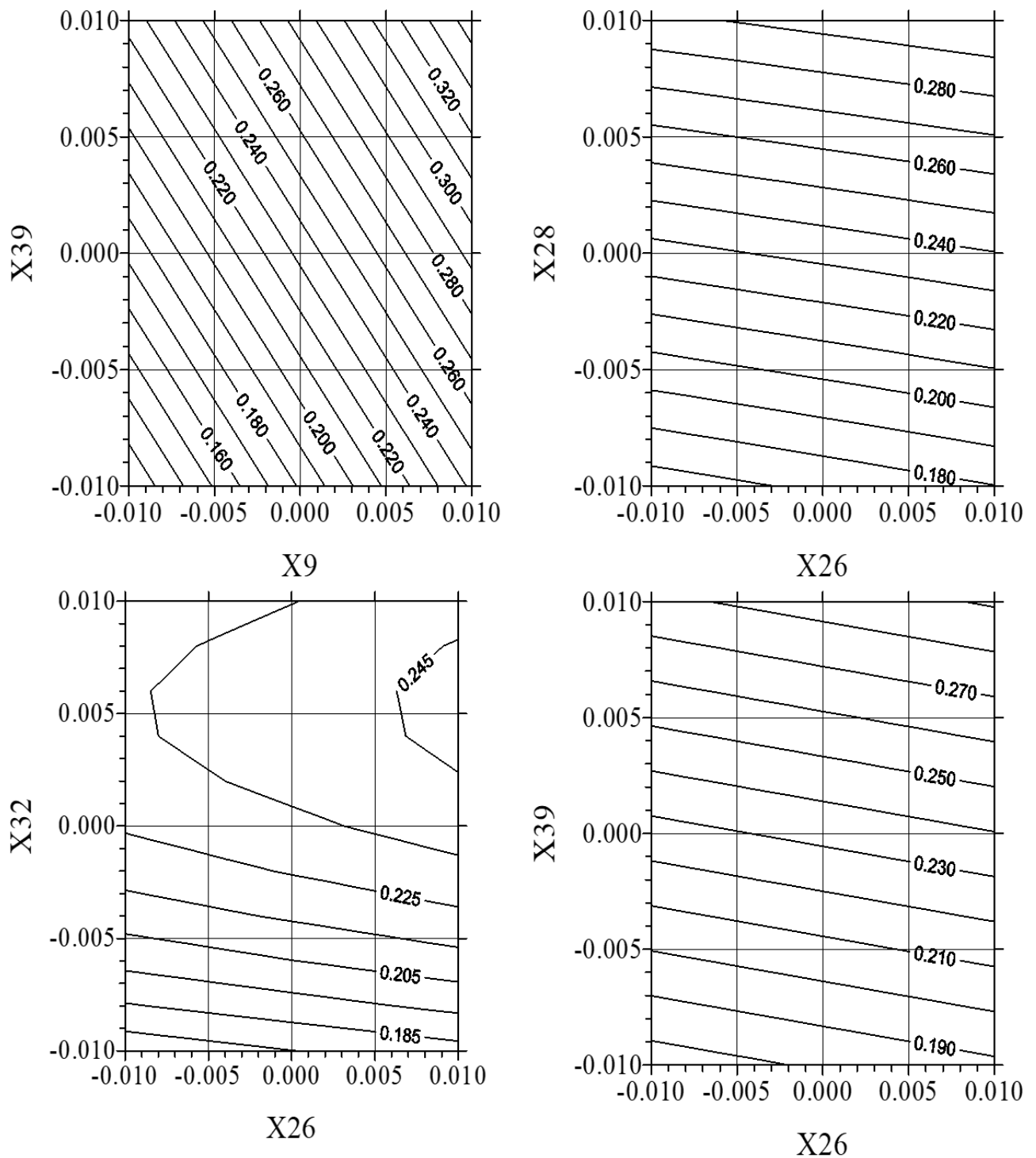


Рисунок В.1 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y18 «Наличие собственных средств для финансирования» (продолжение). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

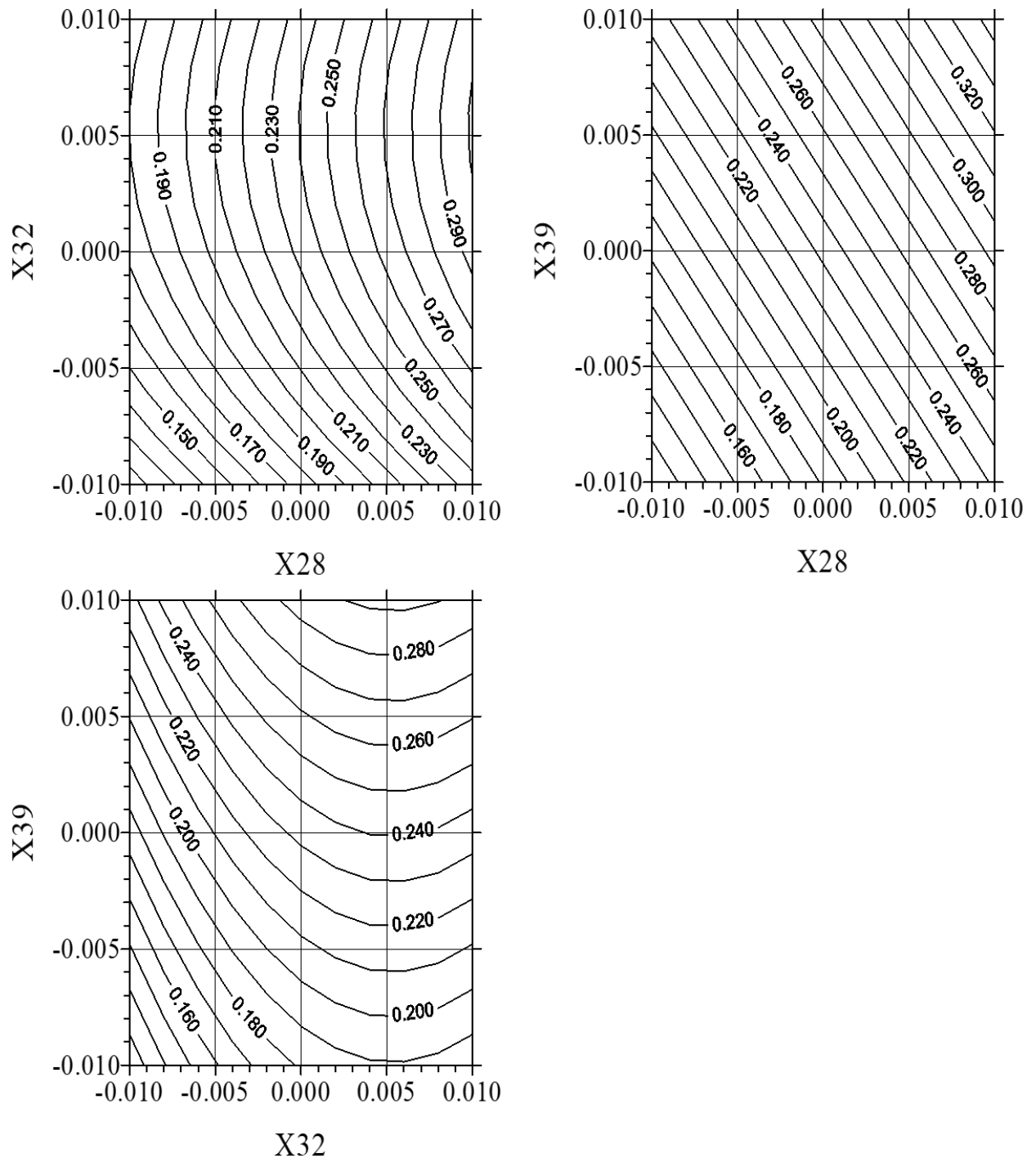


Рисунок В.1 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y18 «Наличие собственных средств для финансирования» (окончание). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

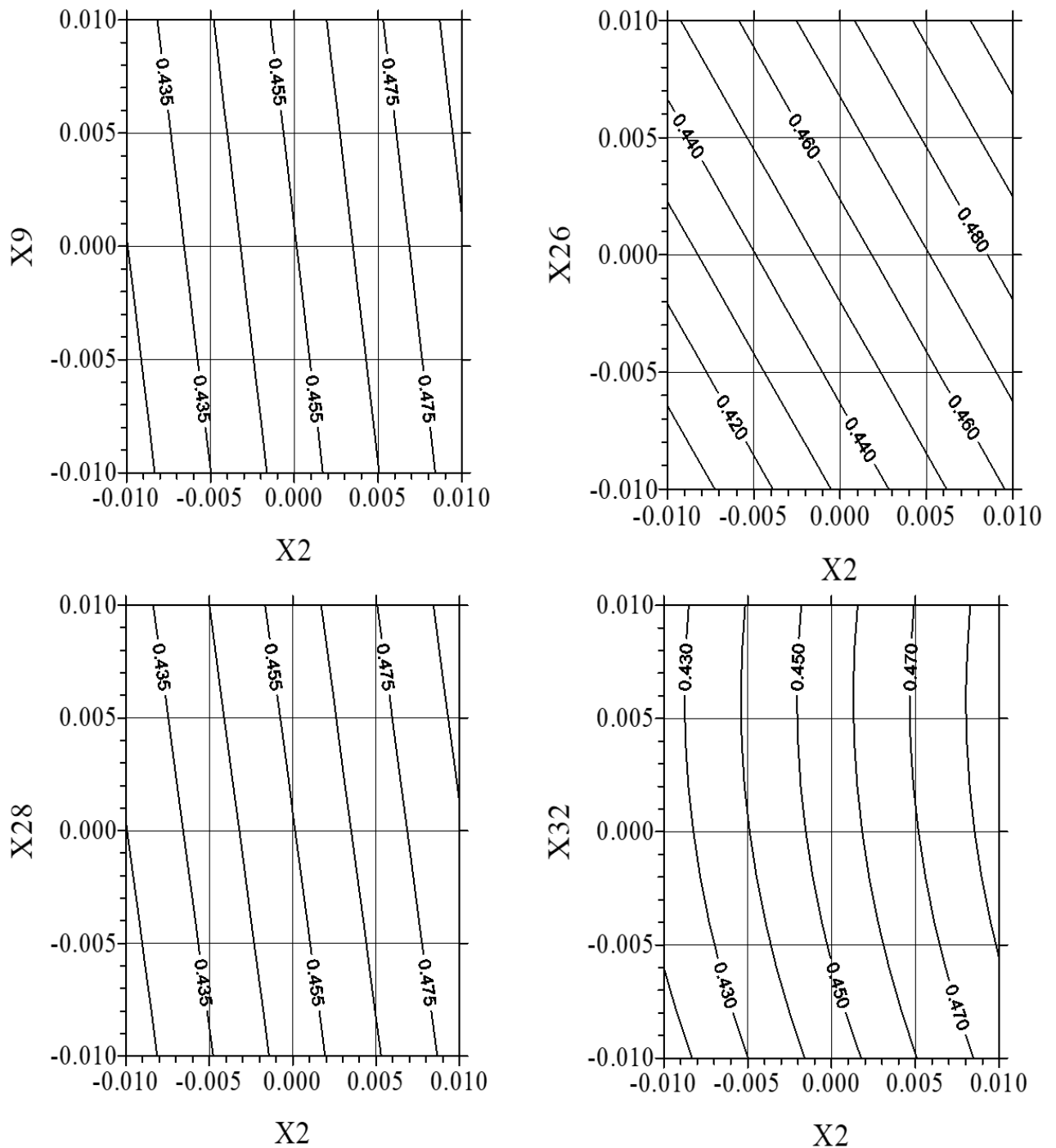


Рисунок В.2 - Влияние монотонного изменения импульсов факторов  $X_2$ ,  $X_9$ ,  $X_{26}$ ,  $X_{28}$ ,  $X_{32}$ ,  $X_{39}$  на показатель  $Y_{22}$  «Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов» (начало). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

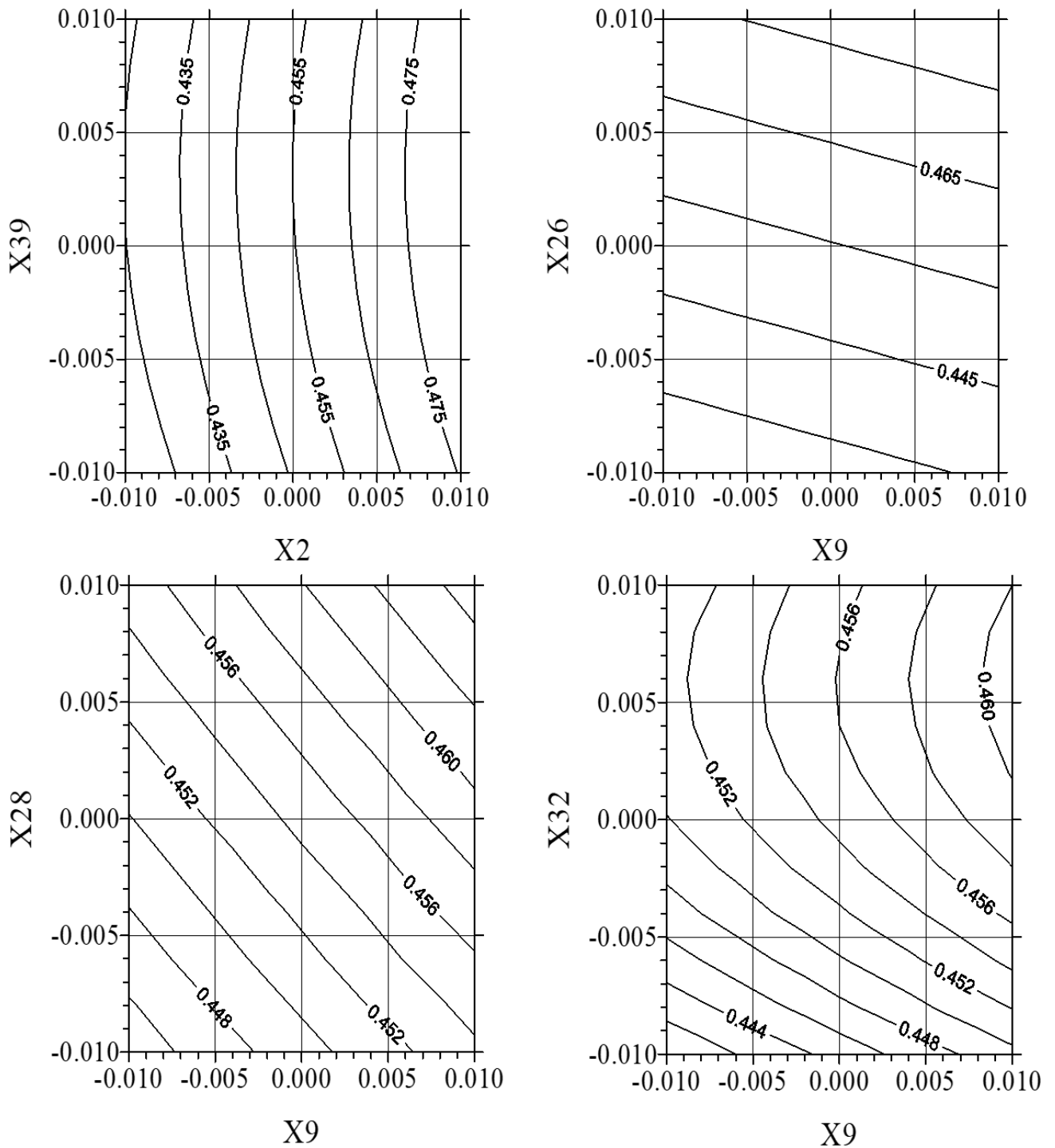


Рисунок В.2 - Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y22 «Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов» (продолжение). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

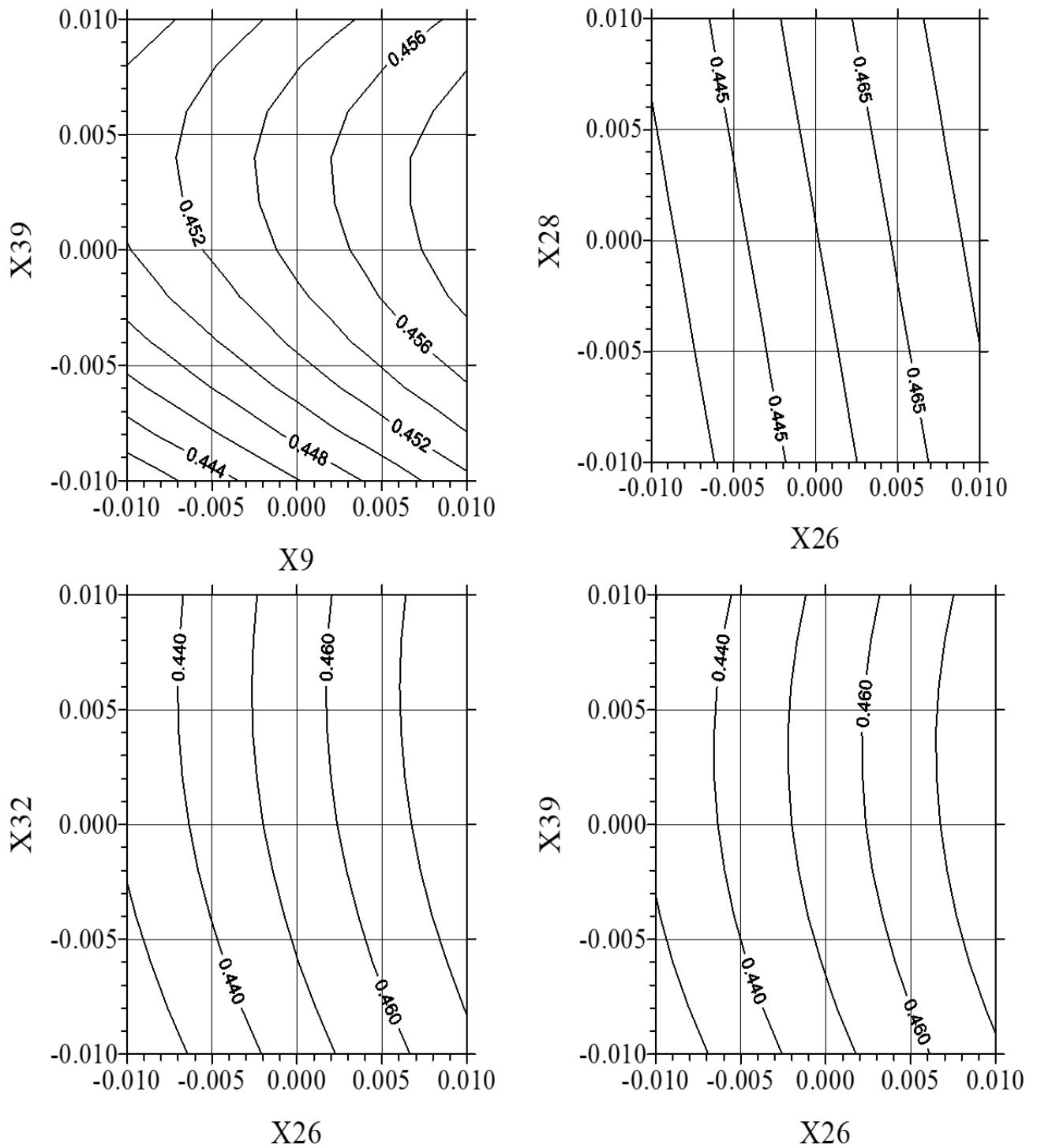


Рисунок В.2 - Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y22 «Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов» (продолжение). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

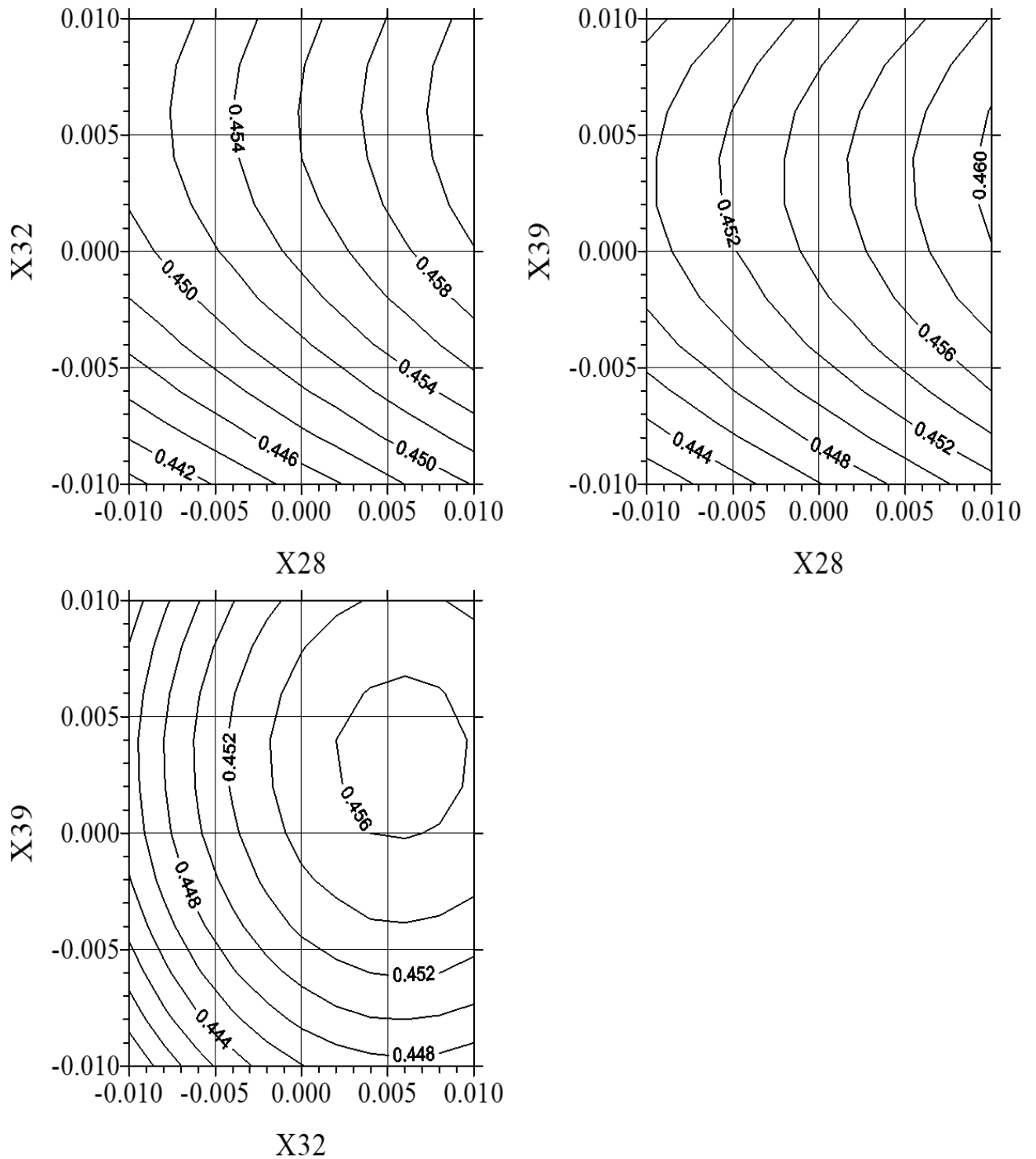


Рисунок В.2 - Влияние монотонного изменения импульсов факторов  $X_2$ ,  $X_9$ ,  $X_{26}$ ,  $X_{28}$ ,  $X_{32}$ ,  $X_{39}$  на показатель  $Y_{22}$  «Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов» (окончание). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

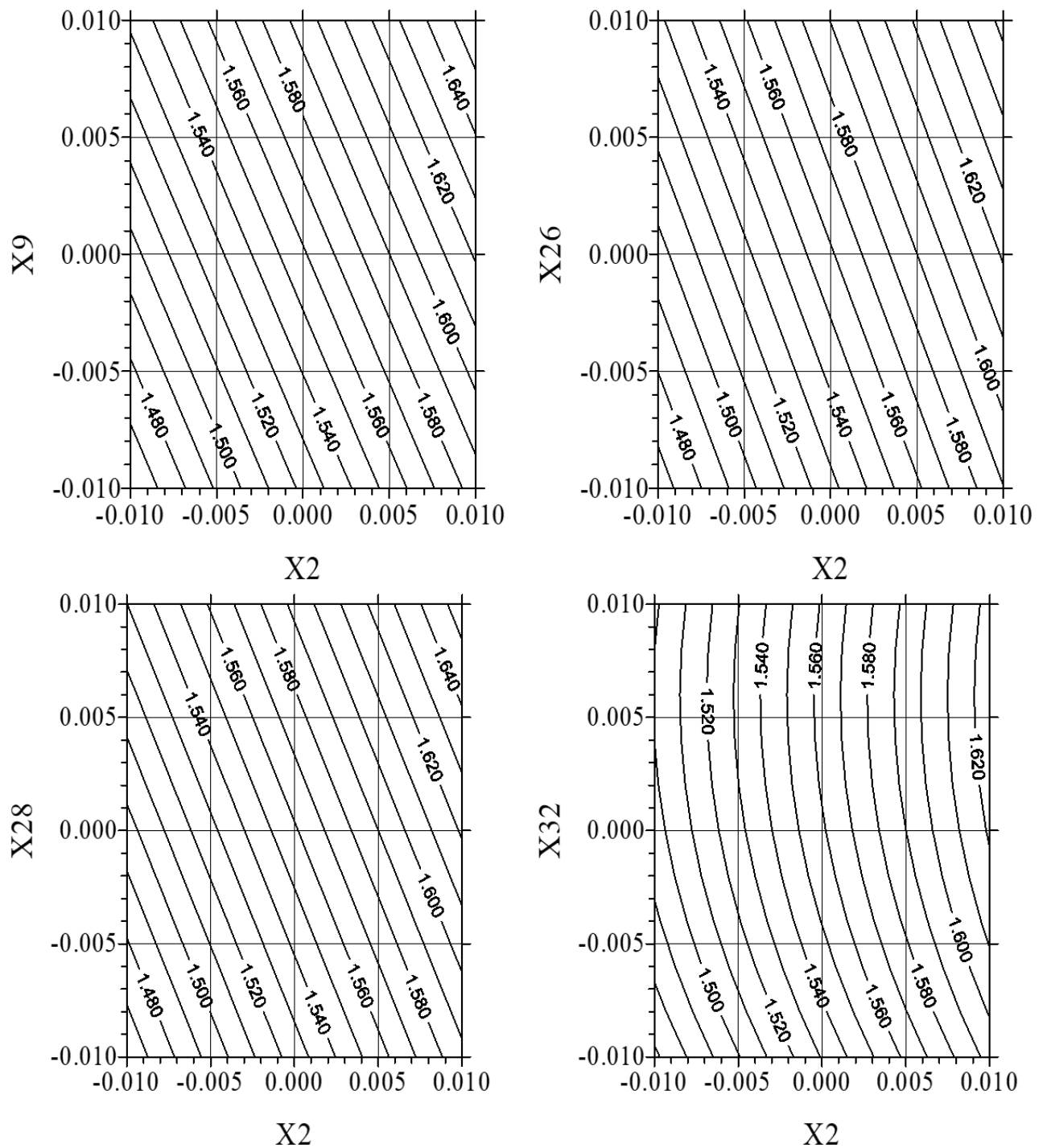


Рисунок В.3 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов  $X_2$ ,  $X_9$ ,  $X_{26}$ ,  $X_{28}$ ,  $X_{32}$ ,  $X_{39}$  на показатель  $Y_{24}$  «Деловая репутация компании» (начало).

Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

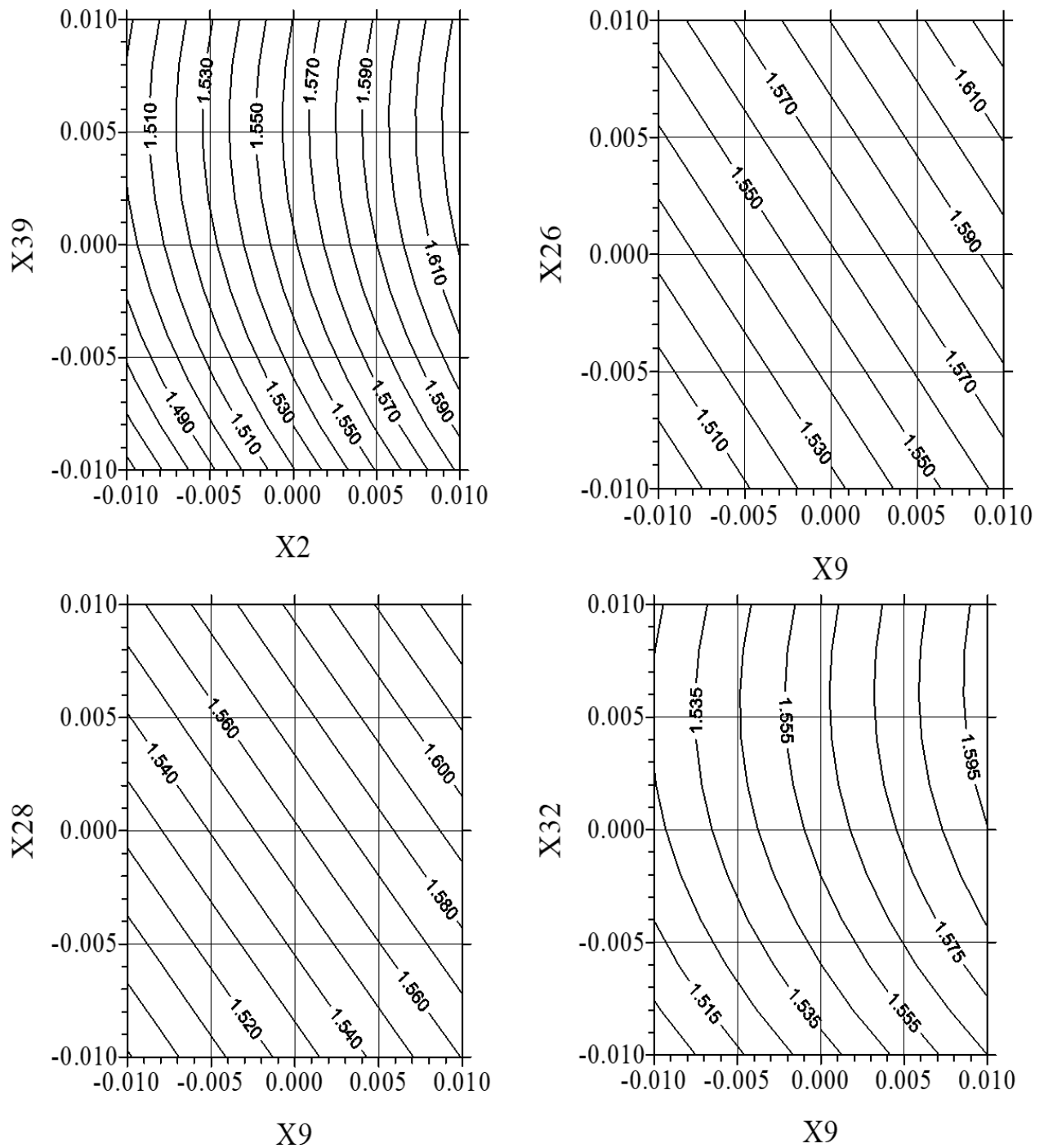


Рисунок В.3 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y24 «Деловая репутация компании» (продолжение). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

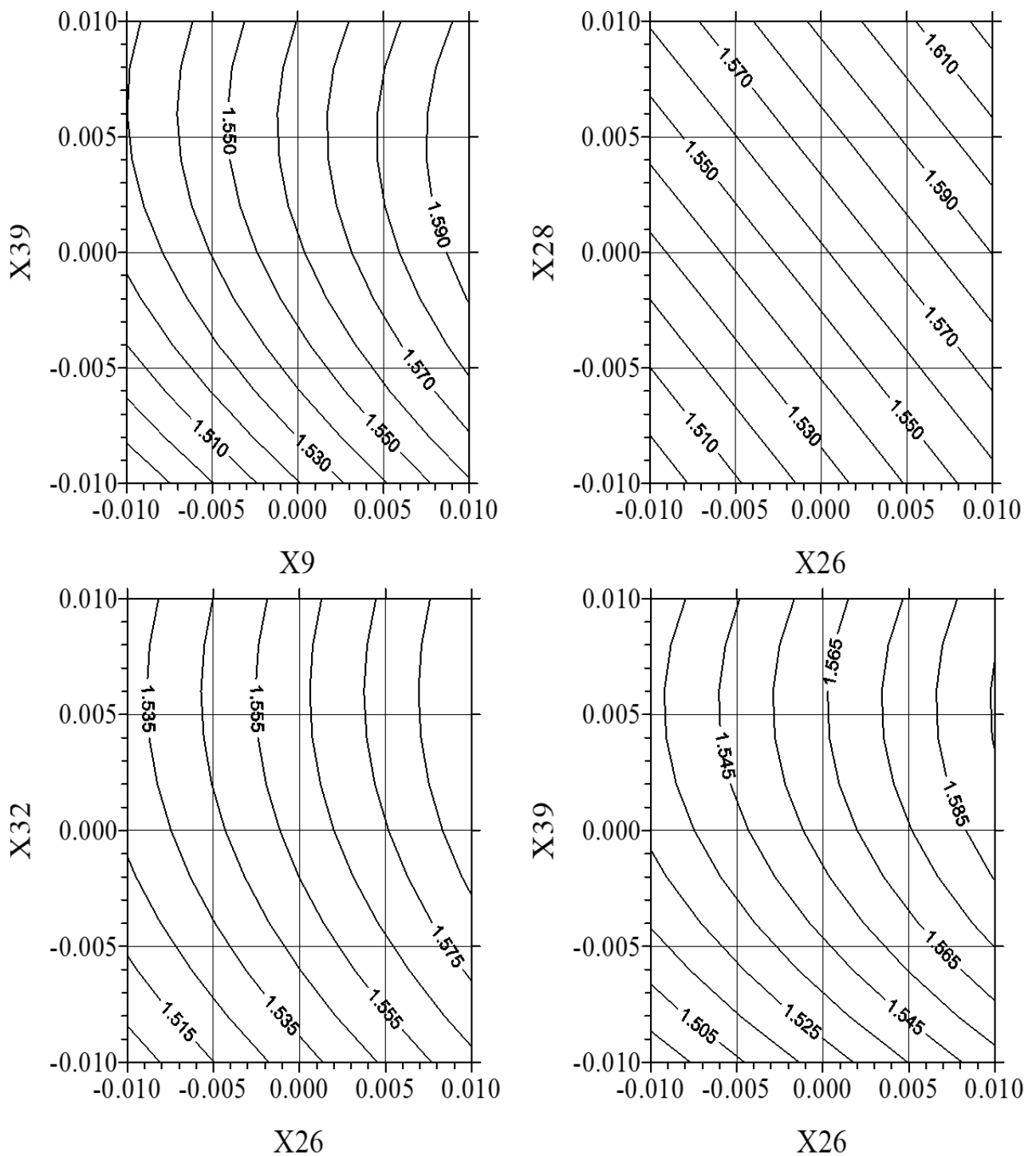


Рисунок В.3 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y24 «Деловая репутация компании» (продолжение). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным

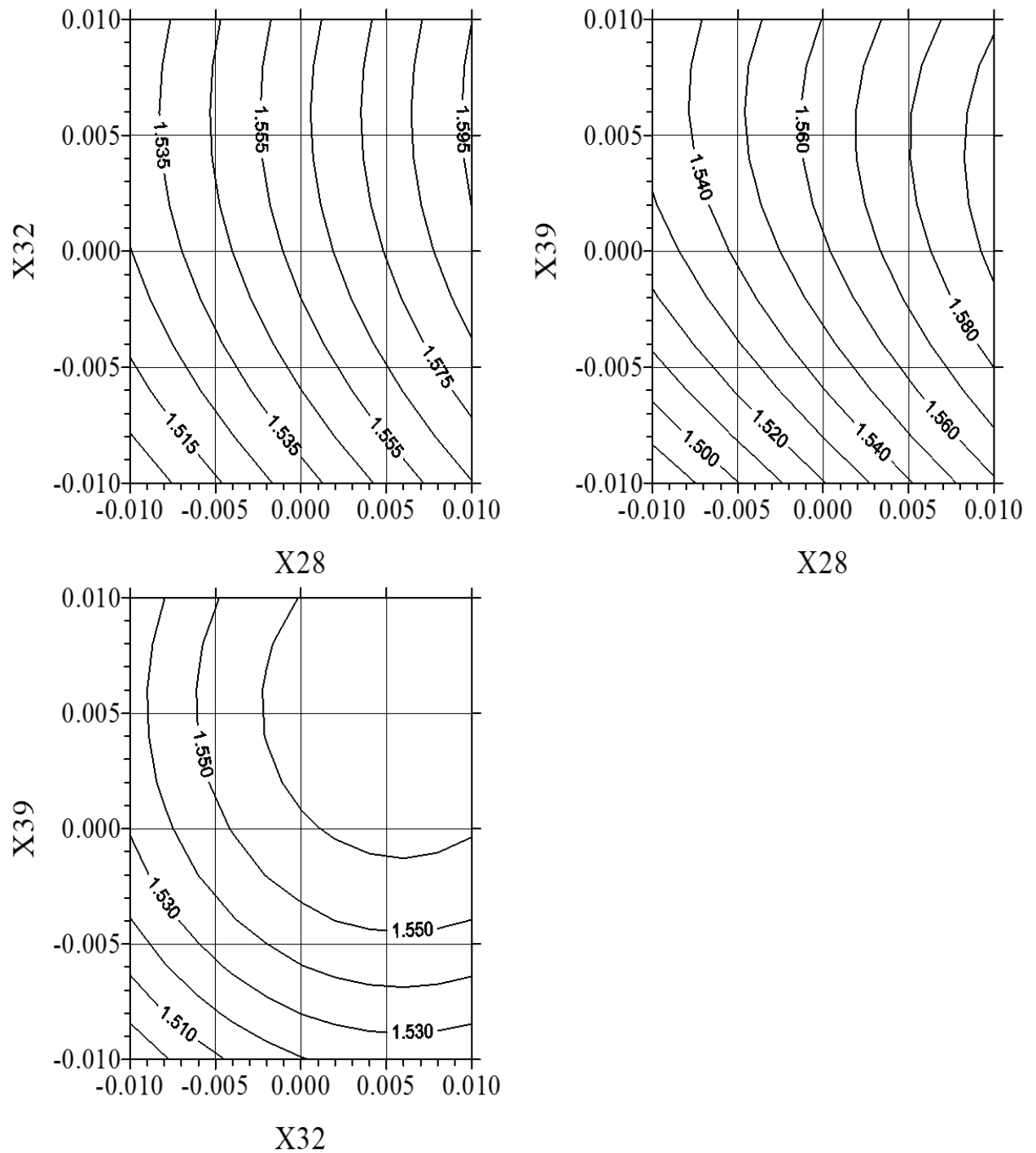


Рисунок В.3 – Влияние монотонного изменения импульсов факторов X 2, X 9, X 26, X 28, X 32, X 39 на показатель Y24 «Деловая репутация компании» (окончание). Разработано автором совместно с В.В. Бринзой, Ю.Ю. Костюхиным