

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский технологический
университет «МИСИС»

СУСЛОВА Марина Алексеевна

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

Специальность 5.2.6. «Менеджмент»

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Сборщиков Сергей Борисович

Москва – 2026

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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., Калинского 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; в 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; разработано 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.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определена степень ее разработанности, сформулирована гипотеза, определены предмет и объект исследования, зафиксирована цель и поставлены задачи для ее достижения. Представлена методологическая основа исследования, раскрыта его научная новизна, теоретическая и практическая значимость, сформулированы положения и научные результаты, выносимые на защиту.

В первой главе «Анализ научных подходов и практик в выбранной предметной области исследования» проведено сравнение экономики России с экономиками стран БРИКС и развитых стран по индексу Баффета, проанализированы мультипликаторы ряда российских и зарубежных промышленных предприятий, сделана оценка основных подходов формирования эффективного управления промышленным предприятием, проведен анализ современных отечественных исследований, посвященных максимизации эффективности работы со стейкхолдерами, выделены и стратифицированы основные группы стейкхолдеров промышленного предприятия.

Проанализированы методы управления стоимостью предприятия и их место в общей системе корпоративного управления. Разработана концепция индикативного управления на уровнях иерархии и обоснована актуальность его применения в корпоративном управлении. Уточнено содержание категории «индикатор» в контексте индикативного управления, предложена принципиальная схема использования индикатора в управлении предприятием. Разработана методологическая схема индикативного управления. Предложена логика проведения исследования.

Во второй главе «Теоретические положения формирования и функционирования организационно-экономического механизма индикативного контроллинга промышленного предприятия» предложена стратифицированная система факторов управления стоимостью промышленного предприятия, позволяющая оценить возможности развития промышленного предприятия в современных условиях за счет введения уникальных факторов, разработаны структура и состав индикативного контроллинга, описано его место в системе управления промышленным предприятием. Разработаны принципиальная и функциональная схемы реализации индикативного контроллинга, разработан организационно-экономический механизм индикативного контроллинга, показана схема формирования эффекта от индикативного контроллинга и в его составе конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия. Описано использование сценарно-ситуационного подхода при принятии управленческих решений на корпоративном уровне, в том числе применение метода качественного моделирования, основанного на аппарате взвешенных ориентированных графов с импульсной составляющей.

В третьей главе «Конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия» рассмотрена конвергенция принятия управленческих решений на корпоративном уровне, описаны элементы конвергентной модели, в том числе модель принятия решений об инвестировании на основе ожиданий собственников/инвесторов. Показана взаимосвязь конвергентной модели управления стоимостью и управления по результатам. Предложено формализованное описание процедур управления стоимостью промышленного предприятия. Предложен алгоритм проведения анализа макро- и микросреды, позволяющий оценить пути развития предприятия с позиции повышения экономической эффективности деятельности

предприятия. Рассмотрена вариативность показателей индикативного контроллинга в менеджменте промышленного предприятия. Показано применение сценарно-ситуационного подхода на примере предприятий промышленности, входящих в состав государственных корпораций «Росатом» и «Ростех». Разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием на основе индикативного контроллинга и конвергентной модели управления стоимостью.

В заключении представлены основные итоги, выводы, результаты и направления дальнейших изысканий в предметной области исследования.

III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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.

В соответствии с Указом 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», достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» требует «роста капитализации фондового рынка не менее чем до 66 % ВВП к 2030 году и до 75 % ВВП к 2036 году», что соответствует базовому сценарию развития «Прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов», разработанному Министерством экономического развития Российской Федерации.

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 1). 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 капитализации предприятий страны.

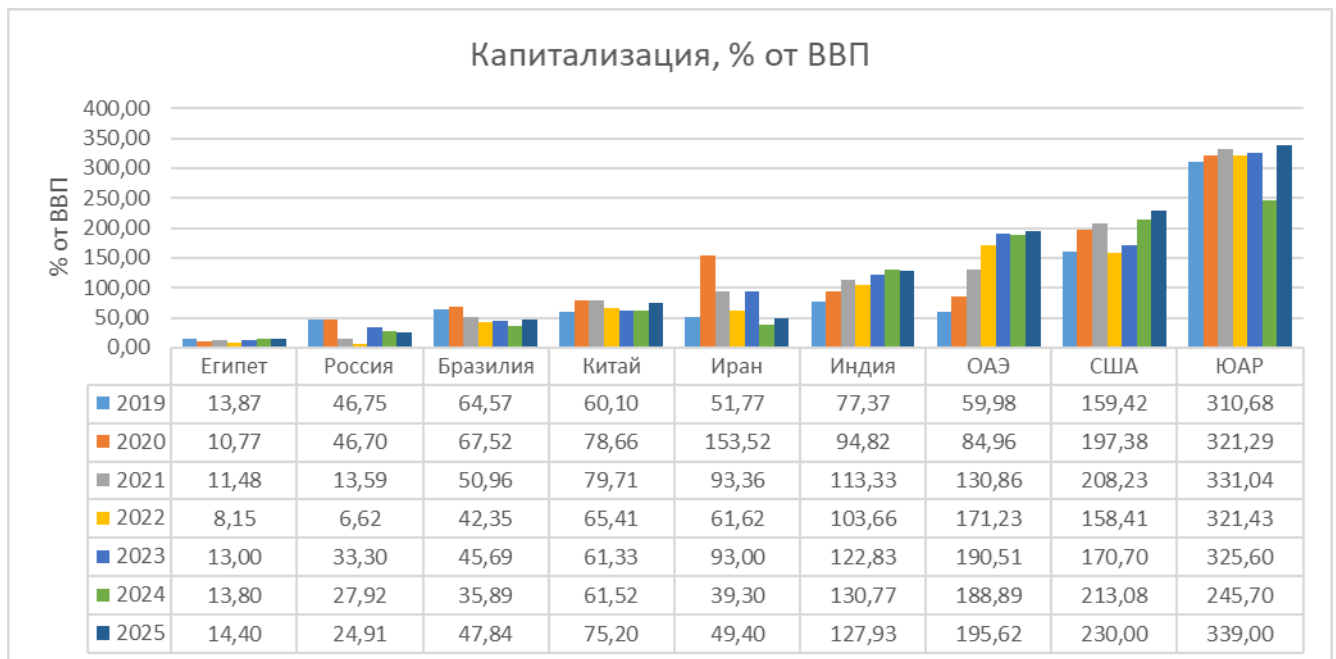


Рисунок 1 – Динамика индекса Баффета по странам в 2019-2025 годах¹

Аналогичный результат продемонстрировал анализ мультипликаторов P/E (Price to Earnings ratio), P/S (Price to Sales ratio), Enterprise value/EBITDA, P/FCF (Price to Free Cash Flow) для ряда российских и зарубежных предприятий различных отраслей промышленности. Значения показателей, свидетельствующих об оптимальном уровне оценки стоимости предприятий, окрашены в зеленый; о недостаточном уровне оценки – в желтый, о переоцененности – в красный (рисунок 2).

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 2 – Сравнение мультипликаторов российских и зарубежных компаний на февраль 2025 г.²

¹ Составлено автором на основании данных <https://data.worldbank.org>, <https://www.ceicdata.com>, <https://tradingeconomics.com>, <https://www.oecd.org>, <https://alfabank.ru> (дата обращения: 16.04.2026)

² Составлено автором на основании данных <https://www.tradingview.com>, <https://finzz.ru>, <https://www.screener.in/> (дата обращения: 20.02.2025).

Современные системы менеджмента характеризуются перманентным поступательным развитием и обладают широким разнообразием в подходах, методах и схемах воздействия на объект управления, что различны классификации видов управления. В исследовании предлагаются следующие классификационные признаки управления: временная дискретность; функциональная принадлежность (по виду деятельности); диспозиция (характер реализации) (рисунок 3).

Согласно первому классификационному признаку, разделяют стратегическое и оперативное управление, по второму выделяют управление определенным видом деятельности, по третьему различают директивное и индикативное управление. Каждому из приведенных видов управления соответствует одноименный вид планирования и контроля.



Рисунок 3 – Классификационная принадлежность индикативного контроллинга

Исходя из выбранной предметной области исследования, наибольший интерес представляет функциональная интеграция на базе контроля: контроль тесно увязывается с функциями планирования, организации исполнения и дополняется таким компонентом, как принятие корректирующих воздействий (мероприятий). Сформированный подобным образом **подход** терминологически идентифицируется как контроллинг, имеющий, так же как и планирование, одноименную декомпозицию по видам управления. Учитывая тот факт, что при данном подходе ее источники объединены в одном организационном блоке, контроллинг можно определить как инструмент информационно-аналитической поддержки принятия результативных управленческих решений.

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 сбалансированного, устойчивого роста, т. е. индикаторов (рисунок 4).

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



Рисунок 4 – Принципиальная схема реализации индикативного контроллинга

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.

В рамках интегрального механизма индикативного контроллинга происходит сопоставление фактических показателей деятельности промышленного предприятия с индикаторами, т.е. осуществляется функция контроля. Подобное сопоставление запланированных и фактических значений показателей промышленного предприятия и ее привязка к определенному сценарию развития дают возможность быстрого отклика на сложившуюся экономическую ситуацию путем выбора наиболее предпочтительного 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, характеризующая подход, 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 5.

В соответствии с основополагающими постулатами менеджмента отправной точкой управления является целеполагание. Под воздействием окружающей внешней среды верифицируются пути достижения обозначенной цели, которая декомпозируется на подцели, затем идентифицирующиеся как задачи. Исходя из ситуации 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. 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.

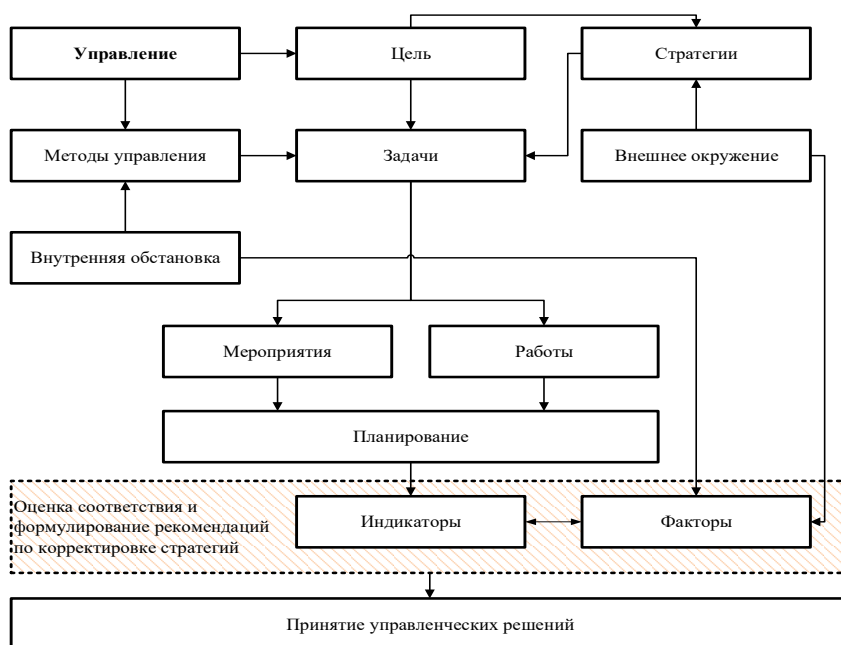


Рисунок 5 – Функциональная схема индикативного контроллинга

При использовании указанного подхода делается допущение, что количество ситуаций ограничено или их ограниченное количество может быть достигнуто путем группировки. Это позволяет смоделировать состояния всей системы промышленного предприятия применительно к конкретной или возможной ситуации. Моделирование будет основано на стоимостных показателях, и предполагает формирование соответствующих воздействий, исходя из сложившихся условий (факторов) функционирования промышленного предприятия, а также применение 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 6).

Центральным блоком в предлагаемом механизме является модуль выполняющий оценку соответствия результатов индикативного планирования (индикаторов) и показателей их достижения. Индикаторы и показатели фактического состояния также должны иметь между собой сходимость по экономической интерпретации и размерности.

Перманентные флуктуации внешней среды и внутренней обстановки предприятия обуславливают невозможность использования директивного управления, что объективно вызывает распространение индикативного управления. При этом индикативное управление не задает строгих экономических ориентиров, жестких плановых показателей, для достижения которых предполагается наличие директив, а допускает некоторую вариативность будущего, что в свою очередь дает возможность адаптации системы 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).

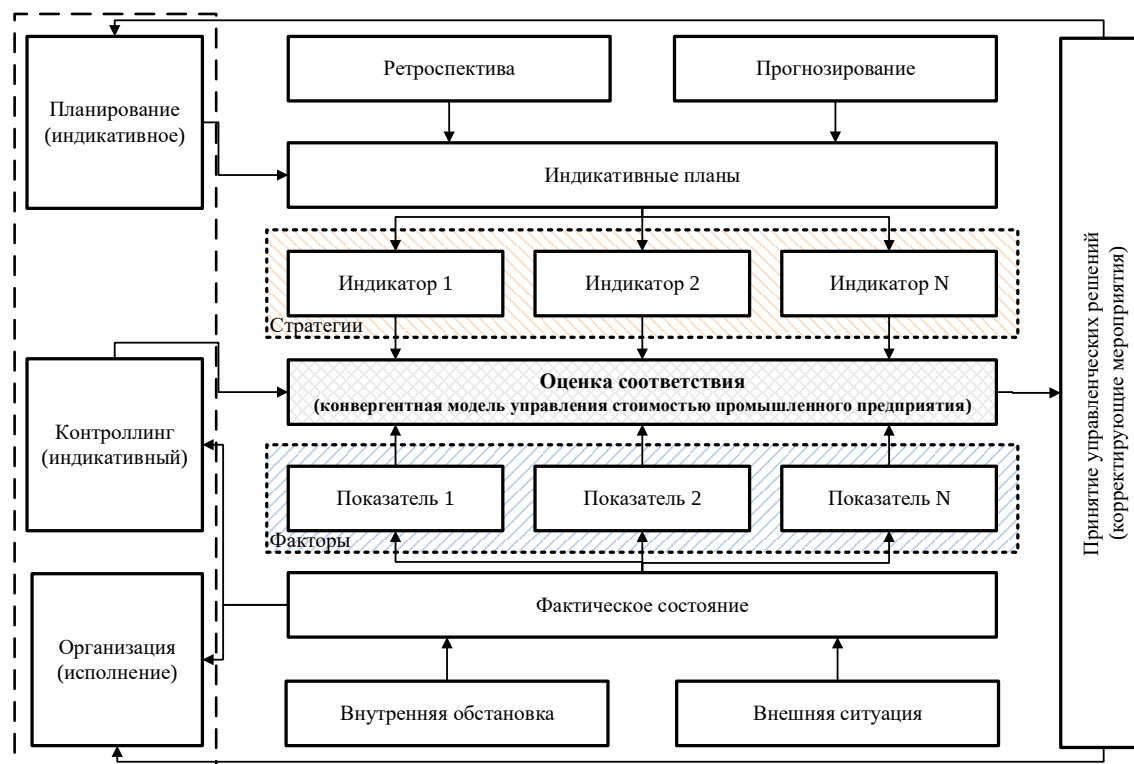


Рисунок 6 – Организационно-экономический механизм индикативного контроллинга

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.

Основой предлагаемого методического подхода принятия управленческих решений служит использование системы индикаторов устойчивого развития промышленного предприятия, предполагающей 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 7.

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 предприятия (сценарии). В этой связи можно выделить три характерных положения предприятия в контрольной точке:

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

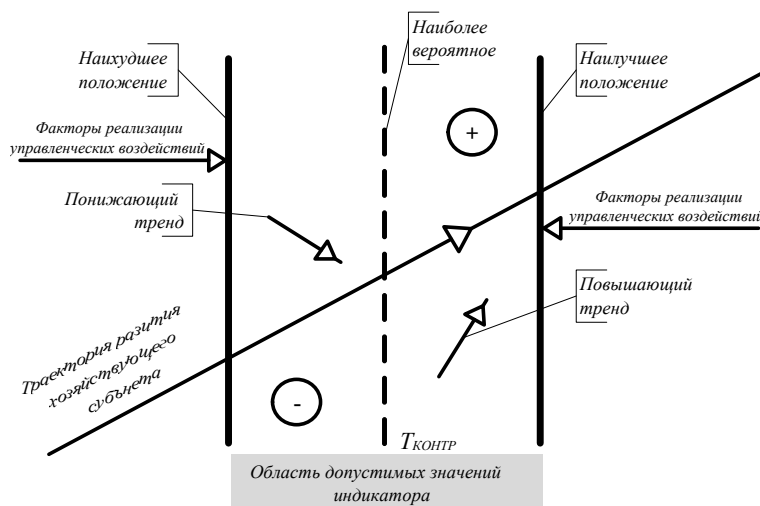


Рисунок 7 – Принципиальная схема использования индикатора в управлении,
 $T_{\text{КОНТР}}$ – контрольная точка принятия решения

Данное отличие может привести к изменению траектории развития промышленного предприятия, например, в первом случае 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 являются базовым элементом сценарно-ситуационного подхода, который, в свою очередь, в комплексе с концепцией жизненного цикла определяет сущность индикативного управления и соответствующего ему индикативного планирования (рисунок 8).

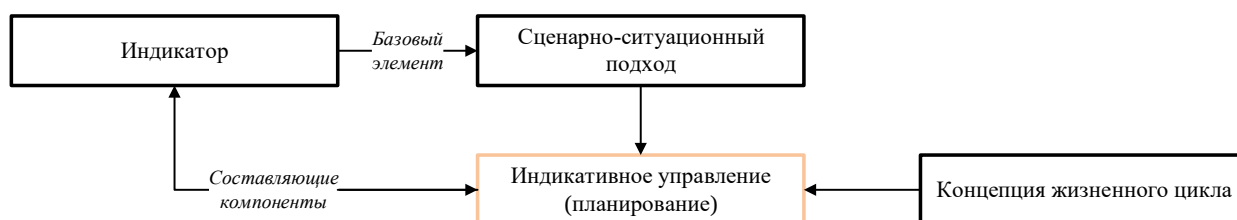


Рисунок 8 – Методическая схема индикативного управления (планирования)

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.

Новые условия функционирования российской промышленности, продиктованные санкциями и рестрикциями, привели к необходимости кардинального перестроения цепочек поставок, к проблемам в снабжении производства сырьем, материалами и комплектующими иностранного производства. Наибольшие проблемы ощутили предприятия, чья выручка была в основном обусловлена продажами продукции странам, присоединившимся к комплексу санкционных мер антироссийского характера, а также компании, чьи производственные

процессы были завязаны на сырьевые ресурсы, материалы и комплектующие иностранного производства, не имеющие аналогов на территории России или дружественных стран.

В связи с этим делается акцент на трех дополнительных предлагаемых автором факторах стоимости, отражающих актуальную экономическую ситуацию, введенных в существующую систему факторов стоимости промышленного предприятия: «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 9).

Для повышения эффективности управления за счет лучшего учета данных при анализе результатов реализации сценарно-ситуационного подхода автором была проведена стратификация факторов стоимости в соответствии с тем, какое структурное подразделение промышленного предприятия отвечает за принятие решений относительно указанных факторов и контроль достигнутых показателей. Идентифицированы следующие структурные подразделения, которые являются ответственными за контроль над группами факторов: А – производственный отдел, В – инвестиционно-стратегический отдел, С – отдел финансово-экономической политики, D – корпоративно-правовой отдел, Е – отдел по безопасности, F – отдел промышленной безопасности и охраны труда, G – отдел кадров, Н и I – коммерческий отдел.

Введенные в систему факторы А4, А5, Н5 отражают возможности адаптации предприятия к существующей экономической обстановке, что является максимально актуальным в условиях высокой изменчивости окружающей среды, обусловленной внешними вызовами, высокой волатильностью и неопределенностью.

Предлагаемая расширенная система факторов стоимости обеспечила методический генезис конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия.

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.

Центральным блоком организационно-экономического механизма индикативного контроллинга, который реализует оценку соответствия и формирует параметрическую базу принятия решений (корректирующих мероприятий), является конвергентная модель управления стоимостью промышленного предприятия (рисунок 10). Она определяется 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 компании. Таким образом, данная модель удовлетворяет условиям сходимости (конвергенции) параметров не только в процессах оценки и принятия решений, но и между этими процессами, что как следствие 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. Как было определено в исследовании, 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 10, пункты 3.1 – 4.6.

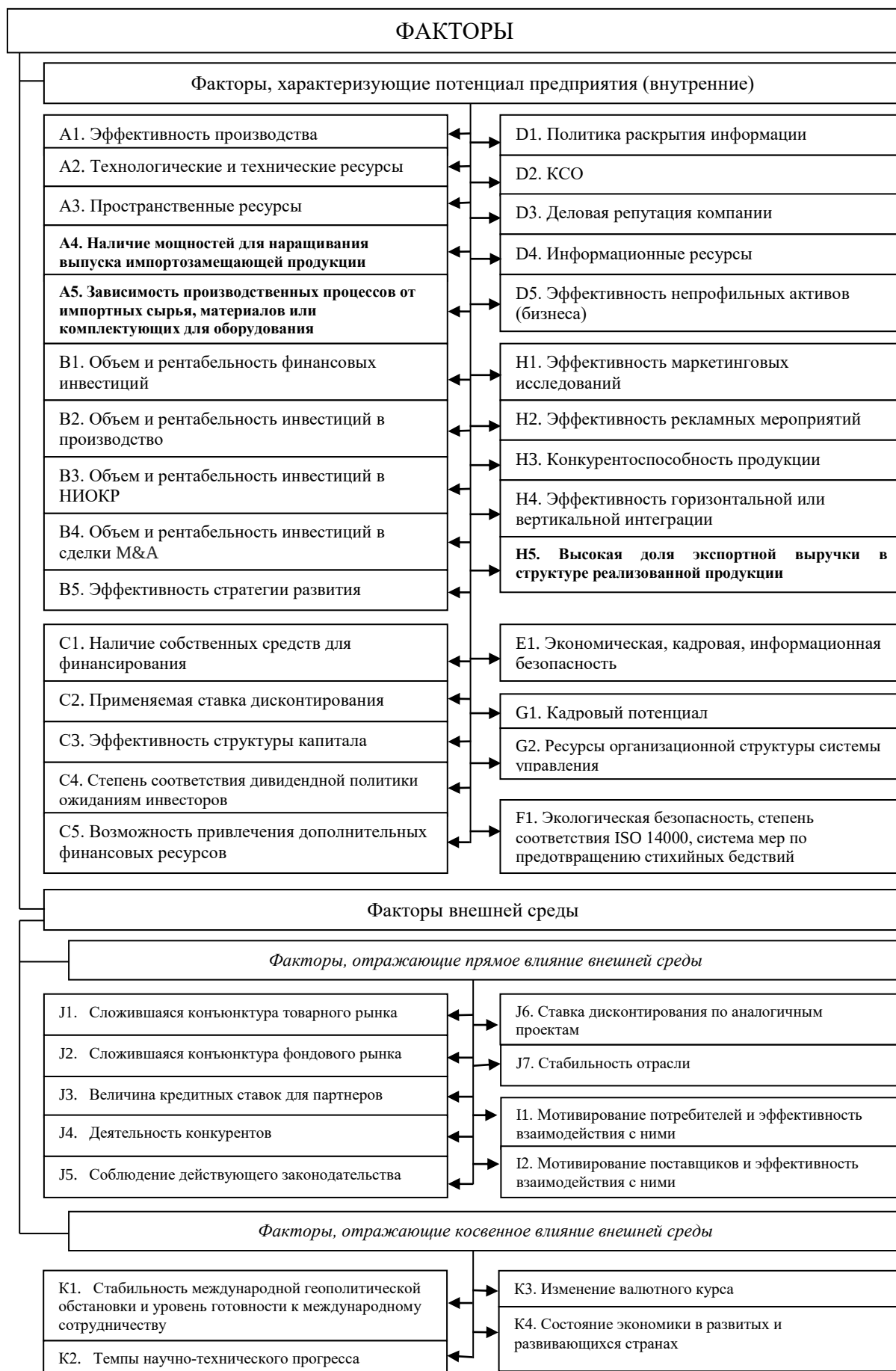


Рисунок 9 – Факторы управления стоимостью промышленного предприятия

Поэтому 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 10 в подробном раскрытии пунктов 3.4 – 4.4.

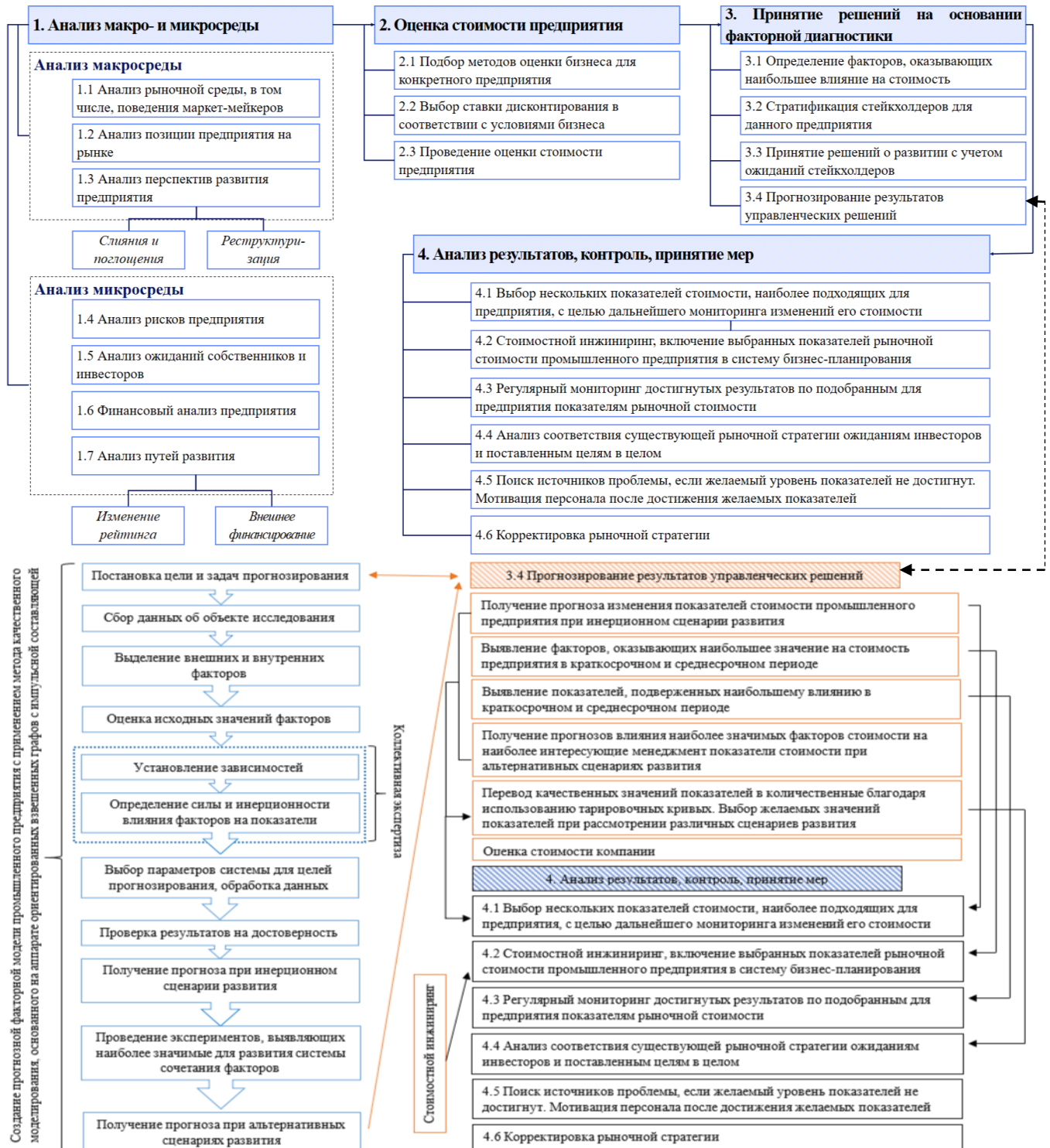


Рисунок 10– Система управления стоимостью промышленного предприятия на основе конвергентной модели

Установлено, что использование индикативного контроллинга в системе управления промышленным предприятием обуславливается определенным эффектом, который усиливается

результатом применения конвергентной модели управления стоимостью на корпоративном уровне (рисунок 11).

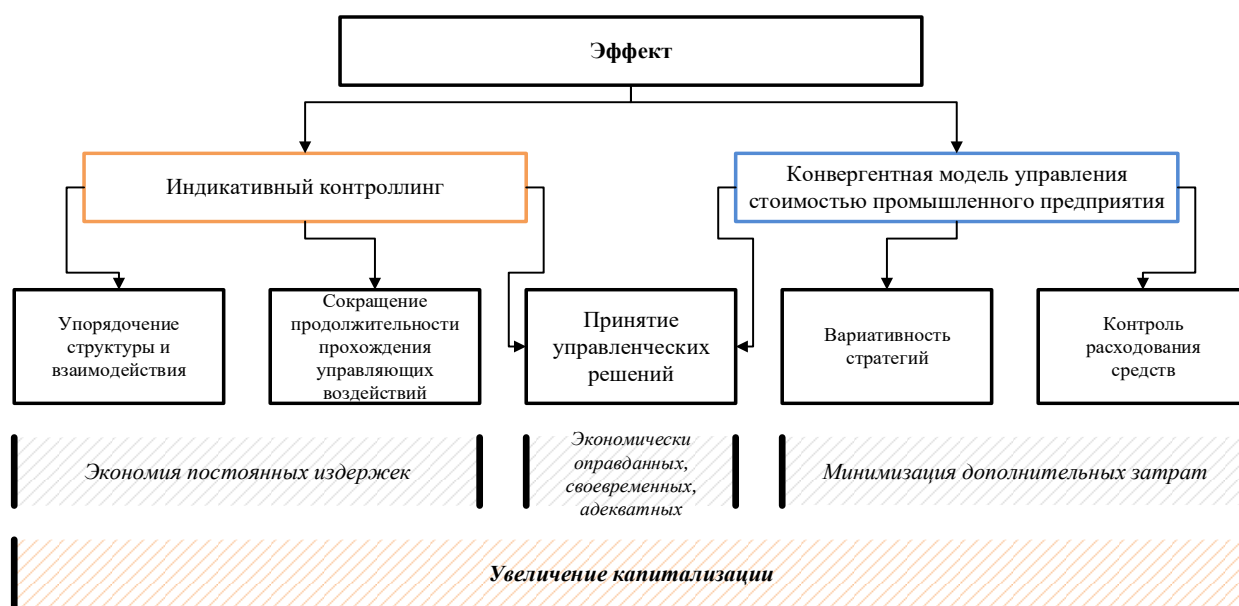


Рисунок 11 – Схема формирования эффекта от индикативного контроллинга и в его составе конвергентной модели управления стоимостью промышленного предприятия

Указанные эффекты имеют непосредственную корреляцию с качеством управления предприятием 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.

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.

На основании проведенного исследования разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием, которые могут быть развиты и дополнены за счет:

1) цифровизации и создания информационных моделей (т. н. цифровых двойников) процессов, организационно-пространственных модулей и промышленных предприятий в целом:

– 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 предприятий;

– разработка 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;

2) развития системы корпоративного нормирования (как технического, так и стоимостного) для эффективного управления стоимостью на уровне предприятия, адаптации

для этих целей методологии и инструментария стоимостного инжиниринга:

- разработка 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 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.

3) формализации и регламентации процедур принятия управленческих решений в рамках сценарно-ситуационного подхода, в т. ч. организационного проектирования:

- 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;
- гармонизация подсистем мониторинга и контроля исполнения принятых решений с на основе цифровых инструментов и платформ.

В этой связи 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.

Рост стоимости предприятия в рамках прогнозирования результатов управленческих решений можем представить в виде следующей последовательности (рисунок 12).

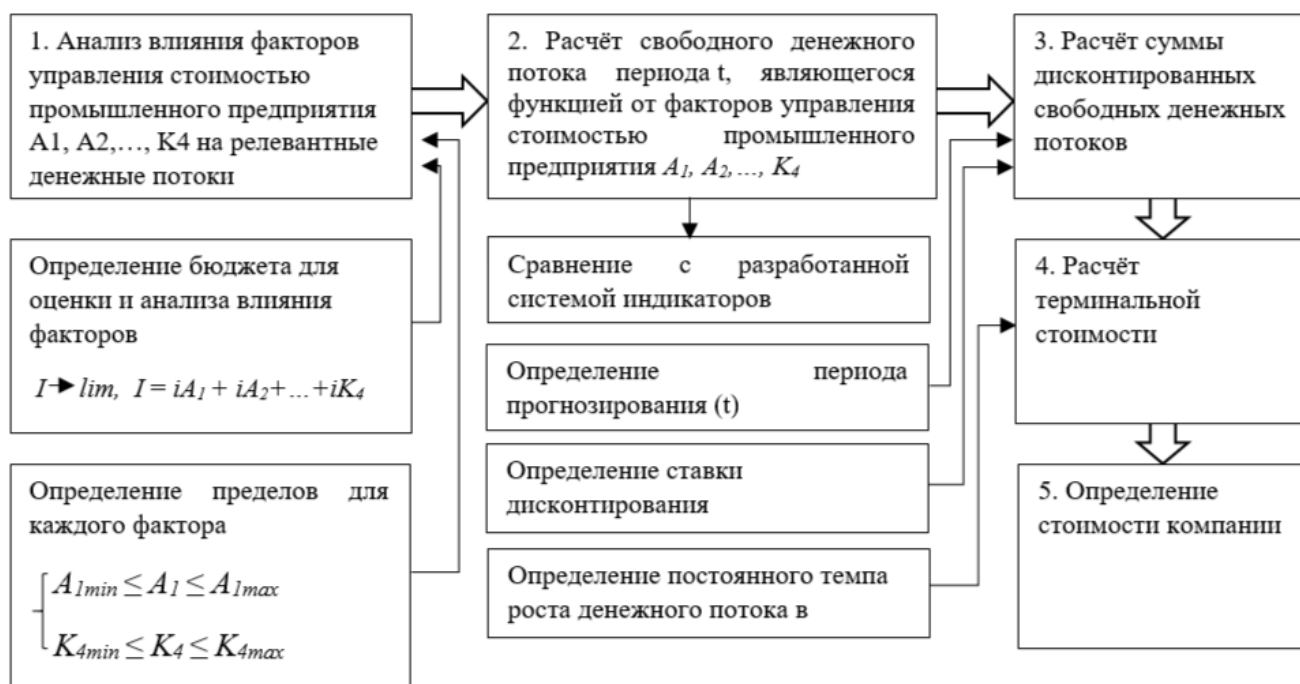


Рисунок 12 – Определение стоимости предприятия в рамках прогнозирования результатов управленческих решений

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 12: I – сумма годового бюджета; i – доля бюджета, выделяемая на контроль фактора, определяется руководителем подразделения во время бюджетной кампании.

Предложенный в исследовании организационно-экономический механизм индикативного контроллинга был апробирован в системе управления ряда российских промышленных предприятий. Эффекты от внедрения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Эффекты от внедрения результатов исследования в систему управления промышленных предприятий

Предприятие	ИНН	Показатель	Изменение	
			Вид эффекта	Динамика
АО «Калужский электромеханический завод» (АО "КЭМЗ")	4027106964	Транспарентность	Фактический	Рост
		Операционные издержки	Фактический	Снижение
		Прибыль	Фактический	Рост
АО «Научно-производственное предприятие «Рубин» (АО «НПП «Рубин»)	5835049453	Себестоимость	Фактический	Снижение
		Эффективность взаимодействия с поставщиками	Фактический	Рост
		Эффективность взаимодействия с заказчиками	Фактический	Рост
АО «Самарское инновационное предприятие радиосистем» (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» (АО «НПО РусБИТех»)	7726604816	Время на подготовку регламентированной отчетности	Фактический	Снижение
		Мотивация и вовлеченность персонала	Фактический	Рост
		Скорость принятия управленческих решений	Фактический	Рост

Определенные при проведении моделирования факторы стоимости, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия, и показатели, подверженные наибольшему влиянию, и являющиеся факторами риска для данного предприятия, мы рекомендуем включить в систему бизнес-планирования и подвергать их регулярному мониторингу. Это позволит повысить эффективность принимаемых управленческих решений и значительно снизить риски.

IV. 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.

V. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. 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/errp.15.7.123429. — EDN JMXHRU. — (Вклад автора 68,4%).

2. 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. — (Вклад автора 68,4%).

3. Суслова, М. А. Ценностно-ориентированный менеджмент для российских промышленных предприятий в условиях высокой волатильности экономики / М. А. Суслова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 288–299. — ISSN 2223-1552. — (Вклад автора 100 %).

4. Суслова, М. А. Государство как стратегический стейкхолдер в условиях санкционного давления / М. А. Суслова // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 4 (57). — С. 560–563. — ISSN 2413-2829. — (Вклад автора 100 %).

5. Финансовая политика компании на основе адаптированной системы оценки в рамках стратегического управления / М. А. Суслова, М. А. Плахотникова, А. Ю. Анисимов, А. Ю. Каширцева // 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. — (Вклад автора 25%).

6. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте / В. В. Бринза, Ю. Ю. Костюхин, М. А. Суслова, О. Н. Перк // Экономика промышленности. — 2014. — № 2. — С. 63–73. — EDN SIMZAV.. — (Вклад автора 25%).

7. Шерстнева, М. А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний / М. А. Шерстнева // Экономика промышленности. — 2013. — № 2. — С. 28–31. — EDN QJFAOZ. — (Вклад автора 100 %).

8. 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. — (Вклад автора 25%).

9. Шерстнева, М. А. Оценка стоимости бизнеса как элемент управления стоимостью компании / М. А. Шерстнева, Ю. Ю. Костюхин // Экономика в промышленности. — 2010. — № 2. — С. 40–44. — ISSN 2072–1633. — (Вклад автора 50%).

10. Шерстнева, М. А. Оценка коэффициента бета для металлургических предприятий на примере ОАО «Норильский никель» / М. А. Шерстнева, Ю. Ю. Костюхин, И. П. Ильичев // Цветные металлы. — 2008. — № 5. — С. 7–10. — ISSN 0372-2929. — (Вклад автора 33,3%).

Публикации, индексируемые в наукометрической базе СКОПУС (Scopus)

11. Suslova, M. Current Concepts of Managing the Digital Transformation of the Metallurgical Industry / M. Suslova, M. Plakhotnikova, A. Anisimov, A. Grabsky, O. Scriabin // Digital Transformation of Socio-Economic and Technical Systems: Theory and Practice / eds. A. Skhvediani, A. Kulachinskaya, M. Mateeva Petrova. — Cham : Springer, 2025. — (Lecture Notes in Networks and Systems ; vol. 1309). — DOI 10.1007/978-3-031-85608-2_23. — (Вклад автора 20%).

Публикации в других научных изданиях и материалах конференций, индексируемых в РИНЦ

12. 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%).

13. 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 HFDIUR. — (Вклад автора 68,4%).

14. 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 : материалы XXVIII Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 20 нояб. 2024 г. — Москва : Изд-во АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. — С. 222–227. — DOI 10.26118/1866.2024.83.53.019. — EDN NHMHJG. — (Вклад автора 100%).

15. 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 : сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 13 марта 2024 г. — Москва : Изд-во ЦДПО «Цифровая академия», 2024. — С. 371–377. — EDN YWDSKO. — (Вклад автора 100%).

16. Суслова, М. А. Исследование инвестиционной привлекательности Российской Федерации в условиях нестабильности / М. А. Суслова // Глобальные вопросы научных исследований и разработок : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 16 марта 2024 г. — Москва : Изд-во ЦДПО «Цифровая академия», 2024. — С. 270–276. — EDN LANYQD. — (Вклад автора 100%).

17. 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 : сб. материалов XVI Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 20 июля 2023 г. — Москва : Изд-во АЛЕФ, 2023. — С. 281–285. — DOI 10.34755/IROK.2023.96.67.016. — EDN NGNUMZ. — (Вклад автора 100%).

18. Sherstneva, M. A. Model of decision-making on the basis of expectations of shareholders and portfolio investors / M. A. Sherstneva, Yu. Yu. Kostyukhin // 2nd International Conference on Recent Trends in Structural Materials COMAT 2012 : Conf. materials. — Ostrava : Tanger Ltd., 2012. — (Вклад автора 50%).

19. Sherstneva, M. A. Ways of increasing the shareholders' wealth / M. A. Sherstneva, Yu. Yu. Kostyukhin // Corporate Governance – Theory and practice : Conf. materials. — Krakow : AGH University of Science and Technology, 2012. — (Вклад автора 50%).

20. Шерстнева, М. А. Прогнозирование развития промышленного предприятия // Ti-2012 в СНГ : материалы Междунар. конф. — Казань : Межгос. ассоц. «Титан», 2012. — (Вклад автора 100%).

21. Шерстнева, М. А. Управление стоимостью компании: теоретические аспекты / М. А. Шерстнева, Ю. Ю. Костюхин // Кавказские научные записки. — 2010. — № 2. — М. : Изд-во Акад. наук Абхазии, РГТЭУ, 2010. — (Вклад автора 50%).