

Корсаков Глеб Олегович

Национальный исследовательский университет МЭИ

Мусаева Диана Эркиновна

Национальный исследовательский университет МЭИ

Шиндина Татьяна Александровна

Национальный исследовательский университет МЭИ

Планирование деятельности предприятия по показателям устойчивого развития на основе трехвариантной шкалы их оценки

Аннотация. Устойчивое развитие предприятия представляет собой ключевой аспект современного стратегического планирования, связанного с необходимостью обеспечения стабильности и сохранения ресурсной базы организации в условиях внешних рисков и внутренних преобразований. Целью исследования заключается в необходимости разработки организационно-экономического механизма для управления показателями устойчивого развития, учитывающей взаимодействие различных групп ресурсов.

Экономический прогноз — ключевой инструмент, используемый предприятиями для оценки будущего состояния. Традиционные методы прогнозирования основаны на экстраполяции существующих тенденций, однако такие подходы ограничены отсутствием учета возможных изменений внешних условий.

Исследование актуально для организаций, стремящихся реализовать стратегию устойчивого развития в долгосрочном горизонте, обеспечивая финансовую стабильность, минимизацию рисков и социальную ответственность перед будущими поколениями. Результаты могут использоваться руководителями высшего звена, специалистами по экономическому планированию и аналитиками в области корпоративного управления.

Ключевые слова: устойчивое развитие, организационно-экономический механизм, внутрифирменное планирование, стратегия развития.

Korsakov Gleb Olegovich

National Research University of the Moscow Power Engineering Institute

Musaeva Diana Erkinovna

National Research University of the Moscow Power Engineering Institute

Shindina Tatyana Aleksandrovna

National Research University of the Moscow Power Engineering Institute

Planning the company's activities according to sustainable development indicators based on a three-option scale of their assessment

Abstract. The sustainable development of an enterprise is a key aspect of modern strategic planning related to the need to ensure the stability and preservation of the organization's resource base in the face of external risks and internal transformations. The purpose of the study is the need to develop an organizational and economic mechanism for managing indicators of sustainable development, taking into account the interaction of various groups of resources.

The economic forecast is a key tool used by enterprises to assess the future state. Traditional forecasting methods are based on extrapolation of existing trends, but such approaches are limited by the lack of consideration of possible changes in external conditions.

The study is relevant for organizations seeking to implement a sustainable development strategy over the long term, ensuring financial stability, risk minimization, and social responsibility to future generations. The results can be used by senior managers, economic planners, and corporate governance analysts.

Keywords: sustainable development, organizational and economic mechanism, intra-

company planning, development strategy.

Введение

Каждое предприятие неизбежно сталкивается с задачей анализа и управления рисками, связанными с обеспечением устойчивости своего функционирования в долгосрочной перспективе. Данный процесс предполагает поддержание уровня сохранности ключевых ресурсов организации, включая природные (вода, земля), человеческие, финансовые активы и прочие элементы. Основным ресурсом выступает финансовый поток, отраженный в сохранении собственного капитала (уставного фонда). Способность стабильно сохранять величину ресурсов предприятия является необходимым условием достижения стратегии устойчивого развития. Напротив, отсутствие эффективных механизмов поддержания финансовой устойчивости ведет к риску утраты активов, снижения ликвидности и конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, возникает необходимость разработки организационно-экономического механизма, способствующего сохранению и преумножению имеющихся ресурсов на длительный временной период. Следует отметить, что понятие устойчивого развития принципиально отличается от краткосрочных показателей результативности (например, прибыли, эффективности), поскольку оно ориентировано на долговременные перспективы корпоративного роста и обеспечения благополучия последующих поколений. Примером подобного подхода служит достижение технологического превосходства, позволяющего предприятию оставаться конкурентоспособным на рынке и сохранять стабильность своего финансового положения на протяжении длительного периода времени.

Методология

Под устойчивым развитием будем понимать понимаемая результативность экономической деятельности в системе экономических критериев, которая позволяет сохранить дееспособность организации и ее экономические ресурсы в длительном временном интервале. Основная экономическая функция устойчивого развития – это «сохранность». Сохранность выделяется финансовая, кадровая, материальная, экологическая, стратегическая, структурная, инвестиционная, и как результат формирует виды устойчивого развития предприятия.

Различные авторы, занимающиеся вопросами устойчивого развития рассматривая его особенности описывают устойчивое развитие как эволюционный процесс, при котором использование природных ресурсов, инвестиционная политика, вектор научно-технических инноваций, формирование человеческого капитала и институциональные преобразования находятся в сбалансированном взаимодействии, способствующем укреплению текущих и будущих возможностей для удовлетворения потребностей и амбиций человечества [1,5,8].

Однако, отсутствие единого определения устойчивого развития, единодушно принятого в научном сообществе, позволяет нам сделать предположение о том, что оперировать надо не самим понятием, а его ключевой функцией – «сохранностью».

Устойчивое развитие исходя из возможности сохранения экономических параметров деятельности может быть трех типов:

Устойчивый рост, когда показатели увеличиваются из периода в период.

Устойчивая стабильность, когда показатели остаются постоянными по результатам деятельности, но при этом сама деятельность может меняться.

Управляемый спад, когда по каким-то показателям заранее предусматривается стратегия снижения показателей.

Стратегия планомерного управления снижением, как правило, очень редко применяется, потому что необходимо выбирать случаи, к которым она применяется. Поэтому самыми основными являются первые два типа - устойчивое увеличение показателей или определенная стабильность.

Так, можно выделить 3 группы оценки показателей устойчивого развития, в рамках отдельно взятых критериев, как они меняются:

Критериальный анализ.

Прогнозный анализ.

Сравнительный анализ.

Наличие шкалы устойчивого развития, сравнение её с прибыльными показателями меняет последовательность механизма внутрифирменного планирования. Порядок принятия управленческих решений по изменению внутрифирменной деятельности предприятия по техническому, технологическому, кадровому ресурсу и прочим блокам влияет/является первой причиной формирования показателей устойчивого развития, которые отбираются предприятием в рамках оценочной шкалы.

Основные критерии оценки устойчивого развития.

Среди основных показателей устойчивого развития выделяются следующие категории:

Финансовая устойчивость. Представляет собой устойчивое финансовое положение субъекта хозяйствования, характеризующее успешность экономической деятельности и оцениваемое посредством анализа финансовых показателей и соответствия стратегическим целям бизнеса.

Ресурсная устойчивость. Заключается в повышении эффективности функционирования предприятий путем рационального использования природных ресурсов и оптимизации производственных мощностей, обеспечивая достижение максимальных значений экономических индикаторов при заданных ограничениях ресурсообеспечения.

Инновационная устойчивость. Определяется способностью субъектов экономики успешно интегрировать инновационные технологии и методы управления производством, создавая новые виды товаров и услуг, формируя долгосрочные конкурентоспособные преимущества и обеспечивающие адаптацию к условиям рыночной динамики.

Рискоустойчивость. Характеризуется возможностью предприятий противостоять неблагоприятному воздействию внешних условий и минимизировать риски нестабильной окружающей среды благодаря эффективным механизмам риск-менеджмента и мониторингу изменений факторов внешнего окружения.

Стратегическая устойчивость. Предполагает поддержание активного курса устойчивого роста и гибкости организационной структуры, основываясь на инструментах постоянного улучшения процессов реорганизации и оперативного реагирования на возникающие экономические и рыночные перемены.

Структурная устойчивость. Обеспечивает сохранение стабильности внутренней структуры организаций и адекватную оценку влияния внешней среды на предприятие, позволяя своевременно выявлять критические точки и эффективно управлять взаимоотношениями между подразделениями внутри компании и партнерами вне её.

Корпоративное управление. Включает совокупность механизмов и процедур принятия решений высшим руководством компании, направленных на оптимизацию внутренних управленческих процессов и повышение прозрачности корпоративной политики.

Экологическая устойчивость. Выражается в способности фирмы осуществлять свою деятельность таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и способствовать сохранению экосистемы планеты для удовлетворения потребностей как текущего, так и будущих поколений.

Социальная устойчивость. Подразумевает создание благоприятных социальных условий для сотрудников предприятия, включая высокий уровень защиты занятости, развитый фонд социального страхования, справедливую оплату труда, доступ к качественному образованию и медицинским услугам [4].

Устойчивость в каждой отдельной категории определяется рядом показателей оценки деятельности предприятия, каждый из которых отслеживается по результатам деятельности предприятия и прогнозируемым ожиданиям. При этом предприятия можно сравнивать друг с другом или анализировать деятельность одного предприятия во времени.

Первый случай используется, когда необходимо сравнить результаты деятельности аналоговых предприятий на текущем периоде и возможность выстроить рейтинги результативность. Второй - необходим, когда происходит организация деятельности предприятия на длительный промежуток времени.

Результаты исследования. Механизм планирования деятельности по показателям устойчивого развития.

В рамках возможности экономического прогнозирования результатов деятельности предприятия на прогнозные период, как правило используют метод построение прогнозных моделей, когда на основе имеющихся показателей строятся показатели на будущий период, но всем известно, что в этой модели есть основной недостаток, модель строит эти показатели на состояние текущего процесса и если текущий процесс деятельности изменяется, то прогнозные модели могут быть недостижимы [9,10]. Так как нам необходимо получить шкалу оценки и прогноз на будущее, после изменения состояния предприятия, то прогнозные модели не подходят, и необходимо использовать инструментарий с заранее заданным результатом, отражающим поэтапные изменения в технологиях деятельности предприятия.

На первом шаге выбирается стратегия построения на некий период (рост, стабильность, уменьшение показателей). При этом очень важно, чтобы временные периоды были большими. С позиции возможности реальных учетов изменений, на наш взгляд, минимальным плановым периодом должен быть шаг в 1 год, стратегия периода должна быть рассчитана от 3 до 50 лет деятельности предприятия, которая обеспечит определенные характеристики.

На втором шаге необходимо учесть показатели на настоящий момент, затем в соответствии со стратегией выбираем шкалу изменения для каждого показателя исходя из стратегических целей предприятия (рост, стагнации или уменьшение), затем делается расчет показателей в рамках временных рядов для того, чтобы получить прогнозные желаемые значения устойчивого развития.

Стоит учесть, что если в рамках системы внутрифирменного планирования обычно ведутся в следующие этапы:

Планируется деятельность мероприятий.

Определяются показатели и их характеристики на текущий период.

Строятся прогнозные модели.

Идёт контроль выполнения этих прогнозных моделей [3,5,13,14].

При управлении устойчивым развитием требуется поменять порядок механизма организации внутрифирменного планирования (Рисунок 1).



Этапы 1-6 классический механизм планирования деятельности предприятия

Рисунок 1 – Новый организационно – экономический механизм внутрифирменного

планирования устойчивого развития предприятия

Вначале по группе показателей устойчивого развития требуется получить значения на текущие, предшествующие периоды, затем выбрать шкалу устойчивого развития из трех вариантов (рост, стагнация, динамика), далее по этой шкале вычисляются прогнозные показатели и после выставления прогнозных показателей разрабатываются мероприятия, которые позволят получить прогнозные показатели. Только после этого следует возвращаться к процедуре контроля и отслеживания системы внутрифирменного планирования [2,6,11].

Шкала оценки устойчивого развития

При оценке результатов устойчивого развития необходимо оценочная шкала. Ученые используют метод рейтингования субъектов по результатам, когда оценивают некоторый набор результатов по группам юридических лиц. А при оценке результативности и одного предприятия принято использовать сравнение по периодам на основе отношений, разницы или индексных математических комбинаций. Методика формирования шкалы оценки представлена в таблице.

Таблица 1 - Методика оценки результативности устойчивого развития

Оценка устойчивого развития	Рост показателя	Постоянство показателя	Уменьшение показателя
Критериальная (отношение текущего значения показателя к значению предшествующего периода)	Соответствие фактических значений показателей на определенный период ожидаемым (прогнозируемым) исходя из текущей стратегии устойчивого развития предприятия, проведение SWOT-анализ; этот этап помогает актуализировать стратегию, найти решение текущих задач		
Прогнозная (отношение текущего значения показателя к значению будущих периодов)	Проведение качественный анализ (например, анализ временных рядов); количественная статистика (например, корреляционно-регрессионный анализ, анализ чувствительности); этот этап помогает оценить влияние рисков, оценить устойчивость стратегии в долгосрочной перспективе		
	Установление степени значимости и зависимость выбранных элементов устойчивого развития от выбранных показателей роста	Установление степени постоянства показателя во времени	Установление степени значимости и зависимость выбранных элементов устойчивого развития от уменьшения выбранных показателей
Сравнительная (отношение изменения показателя по сравнению с изменением значения прибыли)	Многокритериальный анализ (например, Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)), учитывающий зависимости, возникающие между выбранными критериями устойчивого развития и прибылью; этот этап помогает комплексно оценить результативность выбранной стратегии устойчивого развития и выявить мероприятия для достижения наилучших корреляций показателей устойчивого развития с прибылью предприятия		
	Прямая зависимость выбранного показателя устойчивого развития	Степень устойчивости и оценка оптимального значения	Обратная зависимость выбранного показателя устойчивого

	от роста прибыли предприятия	показателя для достижения роста прибыли предприятия	развития от роста прибыли предприятия
--	------------------------------	---	---------------------------------------

При построении шкалы оценки устойчивого развития следует учесть диалектическое противоречие, в рамках которого общепринято, что основным показателем целью деятельности любого предприятия является получение прибыли. Получение прибыли следует считать основным аналоговым показателем, с которым можно сравнивать шкалу устойчивого развития. Если прибыль предприятия изменяется, то она может изменяться в сторону увеличения, в сторону уменьшения или не изменяться. При оценке изменения прибыльности предприятия получается динамика изменений, направленность которой может стать той красной чертой, в рамках которой мы определяем динамику изменений выбранных показателей устойчивого развития, если она больше, чем динамика изменения прибыли, то устойчивое развитие есть, если показатели меньше, чем динамика изменения прибыли, то устойчивое развитие начинает быть противоположной изменению прибыли и фиксируется спад деятельности предприятия [7,12].

Определение устойчивости развития предприятия предлагается проводить по оценочной шкале (Рисунок 2).

Рисунок 2 – Шкала для оценки устойчивости развития предприятия

Значение критериальной, прогнозной или сравнительной оценки устойчивого развития (%)	Группа устойчивости	Критериальная оценка	Прогнозная оценка	Сравнительная оценка $(\frac{\Delta X}{\Delta P})$, где ΔX - значение критериальной или прогнозной оценки, ΔP - изменение значения прибыли предприятия за тот же временной период
		$(\frac{X_{\text{текущий}}}{X_{\text{предшествующий}}})$	$(\frac{X_{\text{текущий}}}{X_{\text{прогнозируемый}}})$	
∞	A	Показатели увеличились, наблюдается динамика роста	Запланировано увеличение показателей (нужно сильно бежать, чтобы стоять на месте)	Показатели односторонне, рост одного – ведет к увеличению другого
120	B			
110	C			
100	D	Показатели не изменяются во времени	Показатели не изменяются во времени	Изменение показателей имеют одинаковую динамику
0	E			
		Показатели уменьшились	Показатели должны уменьшиться	Показатели разнонаправлены, увеличение одного – ведет к снижению другого

Таким образом, на новом этапе оценка имеющихся и прогнозируемых показателей устойчивости идет на основе имеющихся мероприятий стратегии развития предприятия, а экономический этап позволяет установить на основе имеющихся данных наилучшие значения показателей и после этого выбрать дополнительные меры по достижению наилучшего сценария устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать ключевые выводы относительно проблемы устойчивого развития предприятий. Показано, что устойчивое развитие представляет собой комплексный процесс, включающий взаимодействие финансовых, ресурсных, инновационных, экологических и структурных аспектов деятельности предприятия.

В статье рассматриваются три возможных сценария устойчивого развития: устойчивый рост, характеризующийся постоянным увеличением показателей, устойчивую стабильность, поддерживающую неизменность достигнутых уровней, и управляемый спад, представляющий стратегию контролируемого сокращения отдельных направлений

деятельности. Наиболее распространенными и предпочтительными являются первые два варианта, поскольку управляемый спад применим лишь в исключительных случаях.

Особое внимание уделено вопросам прогнозирования показателей устойчивого развития, подчеркивая важность учета существующих тенденций и выбора соответствующей стратегии развития на длительные промежутки времени.

Отмечены возникающие трудности при сопоставлении традиционных экономических индикаторов, таких как прибыль, с показателями устойчивого развития. Предложено введение оценочной шкалы сравнения динамики изменений показателей, что позволяет определить наличие либо отсутствие устойчивого развития. Приведен перечень важнейших категорий устойчивого развития, охватывающих финансовую, ресурсную, инновационную, рисковую, стратегическую, структурную составляющие, а также принципы корпоративного управления и экологической ответственности.

Обосновано, что успешная реализация концепции устойчивого развития требует интеграции подходов, направленных на согласование целей бизнеса с интересами общества и природы, обеспечивая гармоничное сочетание экономического роста, защиты окружающей среды и социального благополучия. Установлено, что для эффективного управления устойчивостью необходимы механизмы внутрифирменного планирования, учитывающие специфику предприятия и отрасли, а также адаптивные инструменты реагирования на изменение внешних условий.

Список источников

1. Балукова, В. А. Устойчивое развитие нефтегазовых компаний как залог стабильности российской экономики / В. А. Балукова, В. И. Песля, А. А. Порядина // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6(107). – С. 145-151.
2. Гибадуллин А.А., Крыленко Е.Е. Перспективы устойчивого функционирования и развития возобновляемой энергетики России // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 4 (44). С. 21-30
3. Заенчковский А.Э., Шиндина Т.А., Масютин С.А. Механизм устойчивого развития региональных промышленных комплексов. Монография.- Смоленск, 2018.
4. Корсаков, Г. О. Система показателей оценки результатов деятельности предприятий нефтегазового комплекса в концепции устойчивого развития / Г. О. Корсаков // Первый экономический журнал. – 2025. – № 1(355). – С. 53-62.
5. Корсун, А. В. Внутрифирменное планирование как основа устойчивого развития предприятия / А. В. Корсун, Н. Н. Гринев, З. В. Вдовенко // Успехи в химии и химической технологии. – 2012. – Т. 26, № 9(138). – С. 21-25.
6. Крыленко Е.Е. Методический подход к управлению устойчивым развитием электроэнергетического комплекса России // Микроэкономика. 2019. № 3. С. 45-51.
7. Курдюкова Г.Н., Абрамова Е.Ю., Рукина Е.И., Куликова Н.Д. Особенности планирования себестоимости производства продукции энергетической отрасли, обоснование необходимости учета и внедрения цифровых решений // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 1218-1225.
8. Массеров, Д. А. Возникновение и развитие концепции устойчивого развития общества / Д. А. Массеров, А. В. Кирюшин // Проблемы региональной экологии. – 2013. – № 1. – С. 197-200.
9. Мусаева, Д. Э. Стратегическое планирование развития предприятия на основе экономических методов управления качеством продукции : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство;

рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мусаева Диана Эркиновна. – Москва, 2004. – 19 с.

10. Павлова, Е. И. Устойчивое развитие: от глобальной идеи к разработке стратегии предприятия / Е. И. Павлова, Е. М. Лисин // Стратегическое планирование развития городов и регионов. Памяти первого ректора ТГУ С.Ф. Жилкина : IV Международная научно-практическая конференция: сборник научных трудов: в 2 частях, Тольятти, 30 июня 2014 года. Том Часть 1. – Тольятти: Тольяттинский государственный университет, 2014. – С. 54-61.

11. Построение и функционирование системы энергетического менеджмента промышленного предприятия для реализации концепции устойчивого развития / В. К. Лозенко, Д. В. Михеев, Е. В. Сухарева, Т. А. Шиндина // Электрооборудование: эксплуатация и ремонт. – 2018. – № 11. – С. 69-77.

12. Чернавских, Е. Н. Планирование прибыли как фактор устойчивого развития компании / Е. Н. Чернавских // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 4-2. – С. 106-115.

13. Шиндина Т.А. Оценка энергетической безопасности промышленного предприятия // Социальные и экономические системы. 2025. № 8 (70). С. 136-147.

14. Шиндина Т.А., Орлова Н.А. Исследование системы организационно-экономических отношений хозяйствующих субъектов // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1 (126). С. 809-813.

Сведения об авторах

Корсаков Глеб Олегович, аспирант кафедры экономики в энергетике и промышленности Национальный исследовательский университет МЭИ, Москва, Россия

Мусаева Диана Эркиновна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики в энергетике и промышленности Национальный исследовательский университет МЭИ, Москва, Россия

Шиндина Татьяна Александровна, доктор экономических наук, директор ИДДО Национальный исследовательский университет МЭИ, Москва, Россия

Information about the authors

Korsakov Gleb Olegovich, PhD Student, Department of Economics in Energy and Industry, National Research University of the Moscow Institute of Energy and Technology, Moscow, Russia

Musayeva Diana Erkinovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics in Energy and Industry, National Research University of the Moscow Institute of Energy and Technology, Moscow, Russia.

Shindina Tatiana Alexandrovna, Doctor of Economics, Director, IDDO National Research University, Moscow, Russia