

Оригинальная статья / Original article

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-288-299>**Ценностно ориентированный менеджмент для российских
промышленных предприятий в условиях высокой
волатильности экономики****М. А. Суслова¹** ✉

¹ Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»
Ленинский пр-т, д. 4, стр. 1, г. Москва 119049, Российская Федерация

✉ e-mail: suslova.ma@misis.ru

Резюме

Актуальность. Ценностно ориентированный менеджмент является современной эффективной концепцией управления предприятием, широко применяемой на западе. Полноценное внедрение данной концепции на отечественных промышленных предприятиях затрудняется ввиду недостаточности практико-ориентированных исследований по данному вопросу. Кроме того, в специализированной литературе не всегда грамотно представлены перевод и толкование экономических терминов, что влечет дальнейшие ошибки в их использовании.

В данном исследовании дано уточнение некоторых экономических категорий ценностно ориентированного менеджмента, а также представлена система факторов стоимости промышленного предприятия, в полной мере отражающая современные рыночные реалии российской экономики.

Цель – развитие теоретической базы ценностно ориентированного менеджмента и дополнение методического подхода к его применению на российских промышленных предприятиях.

Задачи: уточнение некоторых экономических категорий ценностно ориентированного менеджмента; составление максимально полного перечня факторов, влияющих на стоимость промышленного предприятия в Российской Федерации; разработка математической модели промышленного предприятия на основе предложенной системы факторов стоимости.

Методология. Для проведения исследования применялись метод экспертных оценок, системный анализ, математическое моделирование.

Результаты. Разработана и предложена система факторов стоимости российского промышленного предприятия, актуальная в условиях высокой волатильности экономики. Проведено моделирование деятельности предприятия радиоэлектронной промышленности, входящего в состав госкорпорации. На основании комплексной ценностной модели выявлены факторы и риски, оказывающие максимальное влияние на деятельность предприятия, предложены рекомендации по их включению в систему бизнес-планирования и регулярный мониторинг.

Выводы. Предлагаемая автором система факторов стоимости может быть применима на любом промышленном предприятии при стратегическом или оперативном планировании, что позволит своевременно вносить коррективы в стратегию развития, повышая эффективность принимаемых управленческих решений в рамках ценностно ориентированного менеджмента.

Ключевые слова: ценностно ориентированный менеджмент; управление стоимостью; факторы стоимости; стейкхолдеры; моделирование.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: 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. Т. 13, № 3. С. 288–299. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-288-299>.

Поступила в редакцию 17.04.2023

Принята к публикации 14.05.2023

Опубликована 30.06.2023

© Суслова М. А., 2023

Value-Based Management for Russian Industrial Enterprises in the Conditions of High Economic Volatility

Marina A. Suslova¹ ✉

¹ National University of Science and Technology "MISIS"
4/1 Leninsky Ave., Moscow 119049, Russian Federation

✉ e-mail: suslova.ma@misis.ru

Abstract

Relevance. Value-Based Management is a modern effective management concept, widespread in the West companies. Its implementation attempts at Russian industrial enterprises face top management the problem of the lack of sufficient research in the field of Value-based management practical application in conditions of Russian economy, which has been characterized by a high level of volatility in recent years. In addition, the specialized literature does not always correctly present the translation and interpretation of economic terms that leads to further errors in their use.

Some economic categories of Value-Based Management are clarified in this study, and also the system of value factors for Russian industrial enterprise is presented. The proposed system fully reflects the current market realities of the Russian economy.

The purpose is development of the Value-Based Management theoretical base and addition of a methodological approach to Value-Based Management implementation in Russian industrial enterprises.

Objectives: clarification of some economic categories of Value-Based Management; compilation of the most complete list of factors affecting the value of an industrial enterprise in the Russian Federation; development of the industrial enterprise mathematical model, that is based on the proposed system of value factors.

Methodology. Method of expert assessments, system analysis, and mathematical modeling were used in the study.

Results. The system of value factors for Russian industrial enterprise has been developed and proposed. It is relevant in conditions of high economic volatility. Modeling of the radio-electronic industry enterprise, which is part of the state corporation, was carried out. Based on the modeling results, the factors that have the greatest impact on the enterprise activities, and the factors that are subject to maximum influence (they are risk factors for this company) for this enterprise, are identified, recommendations are given.

Conclusions. The proposed value factors system can be used in strategic or operational planning of any Russian industrial enterprise. That will make possible to make adjustments to the development strategy, increasing the efficiency of managerial decisions within the framework of Value-Based Management.

Keywords: value-based management; enterprise value; value factors; stakeholders; modeling.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the author of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Suslova M. A. Value-Based Management for Russian Industrial Enterprises in the Conditions of High Economic Volatility. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023; 13(3): 288–300. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-288-300>.

Received 17.04.2023

Accepted 14.05.2023

Published 30.06.2023

Введение

Одной из современных и широко применяемых на западе эффективных концепций управления компанией является *Value-Based Management (VBM)*. Результаты исследований финансово-экономических результатов западных компаний, внедривших *VBM* в практику управления, говорят о повышении эффективности, росте показателей оборачиваемости и снижении затрат [1].

Проблемы внедрения данной концепции на российских предприятиях обусловлены следующими факторами:

– специфические особенности российского фондового рынка, заключающиеся в наличии большого количества непубличных компаний, в то время как концепция была разработана и широко применяется на западных рынках с большой долей компаний, имеющих публичный характер;

– небогатый опыт применения *VBM* среди менеджеров российских компаний и недостаточность освещения имеющегося практического опыта внедрения в литературе;

– проблемы перевода посвященной *Value-Based Management* иностранной литературы, влекущие за собой ошибки в применении ряда терминов и категорий [2].

Данное исследование призвано восполнить недостаток теоретических знаний и практического опыта, послужив, хотя бы отчасти, решению обозначенных выше проблем.

Материалы и методы

При проведении исследования применялись системный анализ, метод экспертных оценок, математическое моделирование.

Информационной базой для данного исследования послужили финансовая и управленческая отчетность предприятия, материалы предыдущего этапа авторского исследования, материалы монографий и научных журналов, нормативно-правовые законодательные акты, статистические данные информационных интернет-порталов.

Результаты и их обсуждение

Value-Based Management (VBM) известен в русскоязычной научной литературе как «управление стоимостью компании», или «стоимостно-ориентированный менеджмент». В предыдущих работах [2] автором был подробно рассмотрен вопрос корректности данного перевода и, соответственно, содержания термина.

Неверный перевод слова *value* как «стоимость» привел к тому, что термин *Value-Based Management* был переведен как «основанный на стоимости менеджмент» и долгое время трактовался как менеджмент, целью которого является повышение стоимости компании. Под стоимостью большинство авторов подразумевают рыночную стоимость компании, т. е. «наиболее вероятную цену, 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», как ее трактует Федеральный закон № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации». В то время как верным переводом *value* является «ценность». Соответственно, речь идет о «ценностно ориентированном менеджменте», и содержание данного термина является более глубоким.

Для категории «ценность», на наш взгляд, можно подобрать близкий по содержанию экономический термин «потребительская стоимость». Таким образом, *Value-Based Management* подразумевает под собой не просто повышение рыночной стоимости компании, но увеличение *ценности*, т. е. потребительской стоимости владения компанией для ее владельцев, акционеров (англ. *shareholders*). В современных реалиях к исследователям и участникам рынка приходит все большее понимание то, что кроме интересов акционеров менеджмент должен стараться учитывать интересы всех заинтересованных в работе компании лиц, так называемых стейкхолдеров (от англ. *stakeholder*).

Согласно теории, изложенной Р. Фрименом, под стейкхолдерами подразумеваются любые юридические и физические лица, заинтересованные в работе компании. К стейкхолдерам могут быть отнесены следующие категории лиц: акционеры; инвесторы; сотрудники предприятия; потребители продукции; деловые партнеры; органы государственной власти; население страны; некоммерческие организации (НКО); общественные организации; профсоюзные организации; средства массовой информации и др.

Важно отметить, что до сих пор встречается некая путаница в определении понятия «стейкхолдер». Акционеры всегда являются заинтересованной в ре-

зультатах деятельности компании стороной, т. е. всегда являются стейкхолдерами. Но если рассматривать понятия «акционер» и «стейкхолдер» в свете стратегического развития компании, то их нужно различать. Под стейкхолдерами понимают лиц, заинтересованных в работе предприятия по причинам, не связанным с изменением стоимости акций. Они, как правило, имеют более долгосрочную заинтересованность в развитии компании, чем акционеры, которые могут достаточно быстро перестать входить в круг заинтересованных лиц, продав акции компании [3]. В рамках концепции ценностно ориентированного менеджмента пути удовлетворения потребностей акционеров и стейкхолдеров, а также их побудительные мотивы рассматриваются отдельно [4; 5; 6].

Таким образом, для обозначения *Value-Based Management* мы предлагаем 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.

В 2009-2014 гг. автором в сотрудничестве с коллективом Научно-исследовательского центра (НИЦ) технологического прогнозирования НИТУ «МИСиС», возглавляемого доктором технических наук, профессором В. В. Бринзой, было проведено исследование, посвященное разработке прогнозной модели промышленного предприятия на основе факторов стоимости с использованием метода качественного моделирования, основанного на аппарате ориентированных взвешенных графов с импульсной составляющей. Данный метод разработан коллективом центра и широко применялся для прогнозирования будущих состояний сложных систем в рамках альтерна-

тивных сценариев для ведущих промышленных предприятий.

Автором в сотрудничестве с коллективом НИЦ была разработана прогностическая модель развития для металлургического предприятия специальной металлургии, входящего в периметр государственной корпорации «Росатом». Модель позволила из системы факторов стоимости, разработанной нами в рамках исследования, выделить основные для данного предприятия «факторы, оказывающие наибольшее влияние на его развитие, а также определить показатели, подверженные наибольшему влиянию, и являющиеся, соответственно, факторами риска для данного предприятия» [7]. Модель также позволила получить ряд прогнозов для показателей системы при нескольких альтернативных сценариях развития [7; 8].

Система факторов стоимости, на основании которой проводилось прогностическое моделирование, включала в себя 39 факторов стоимости, из них 26 – это внутренние факторы стоимости; 9 – факторы непосредственного влияния внешней среды, 4 – факторы косвенного влияния внешней среды. Все выделенные факторы не противоречили основным условиям системы сбалансированных показателей предприятия (BSC) и на момент проведения исследования представляли собой максимально подробный перечень, учитывающий интересы возможных стейкхолдеров.

Второй этап исследования проводился в 2022-2023 гг. Автором были внесены изменения в предложенную ранее систему факторов стоимости: к 39 факторам стоимости были добавлены еще три. Данные изменения продиктованы высокой волатильностью экономики Российской Федерации [9; 10], вызванной, в частности, санкционной политикой антироссийской направленности [11], высоким уровнем геополитической напряженности и неопределенности [12].

На основании доработанной системы факторов стоимости автором была разработана математическая модель и прове-

дено моделирование деятельности предприятия радиоэлектронной промышленности Российской Федерации, входящего в состав государственной корпорации «Ростех».

Согласно аналитическим данным сервиса «Контур. Призма», под санкции, так или иначе ограничивающие внешне-экономическую деятельность, попали в общей сложности 14194 организации. Из них под первичные санкции попали 1475 компаний. Еще на 3128 организаций распространяются ограничения по правилу 50%, гласящему, что 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. Общее же число юридических лиц, связанных с компаниями, попавшими в санкционные списки, и соответственно ощущающих на себе ограничения, составляет 14194.

Таким образом, промышленным предприятиям Российской Федерации приходится искать ответ на 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 и комплектующим иностранного производства, если производственные процессы данного предприятия на них завязаны?

Государством оказываются бизнесу разнообразные меры поддержки. Среди них хотелось бы отдельно выделить следующие две государственные программы, иллюстрирующие пример стратегического взаимодействия государства с бизнесом:

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса», утвержденная Постановлением 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, оснащены высокотехнологичные рабочие места.

2. Государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328. Одним из основных ее направлений была государственная 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 [13], 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 [14; 15]. Государством в течение последних лет создавались благоприятные условия для автономности функционирования промышленности [16]. 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 [17]. Фактор «наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции» автором был включен 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 [18; 19].

В настоящее время, в условиях повышенной волатильности экономики, фактор зависимости производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования является очень значимым. Данный фактор, по нашему мнению, является фактором риска. Таким образом, полагаем, что данный фактор должен быть учтён в системе факторов стоимости с формулировкой «зависимость производственных процессов предприятия от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования».

Проблемы возникли и со сбытом продукции. Санкционная политика западных стран 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 значительную долю составляли экспортные продажи, в настоящее время претерпевают сложности, перестраивая цепочки поставок [20] в поисках новых потребителей, получая убытки [21]. Полагаем, что данная ситуация также должна найти отражение в разрабатываемой автором комплексной ценностной модели предприятия, основанной на системе факторов стоимости, добавив в нее такой фактор, как «значительная доля экспортной выручки в структуре выпускаемой продукции».

Рассмотрим доработанную систему факторов стоимости (рис. 1). Автором была проведена стратификация факторов стоимости в соответствии с тем, какое структурное подразделение данного про-

мышленного предприятия отвечает за принятие решений относительно указанных факторов и контроль достигнутых показателей. Это было сделано для лучшего учета данных при проведении анализа, повышения эффективности применения результатов моделирования менеджментом компании.

Ответственным структурным подразделением за контроль над факторами группы А является производственный отдел, группы В – инвестиционно-стратегический отдел, группы С – отдел финансово-экономической политики, группы D – корпоративно-правовой отдел, группы Е – отдел по безопасности, группы F – отдел промышленной безопасности и охраны труда, группы G – отдел кадров, групп H и I – коммерческий отдел. Группы факторов I, J являются факторами, отражающими прямое влияние внешней среды, факторы группы K относятся к глобальным факторам, отражающим косвенное влияние внешней среды.

Новая система включила в себя 42 фактора стоимости и представляет собой подробный, претендующий на полноту, отражающий современные рыночные реалии перечень факторов стоимости.

На основании доработанной системы факторов стоимости автором была разработана математическая модель. Для уточнения модели проводили анкетирование, в котором приняли участие 6 экспертов – высококвалифицированных специалистов в области экономики, финансов и менеджмента, представители промышленности и научной сферы. Экспертам было предложено указать степень влияния предложенного перечня факторов (A1-K4) на деятельность промышленного предприятия, а также степень подверженности этих же показателей (A1-K4) влиянию в существующих рыночных реалиях. Анкетирование проводилось в январе-феврале 2023 г.

На основании экспертных оценок была составлена математическая модель. Результаты моделирования представлены в форме гистограмм ниже (рис. 2, 3).

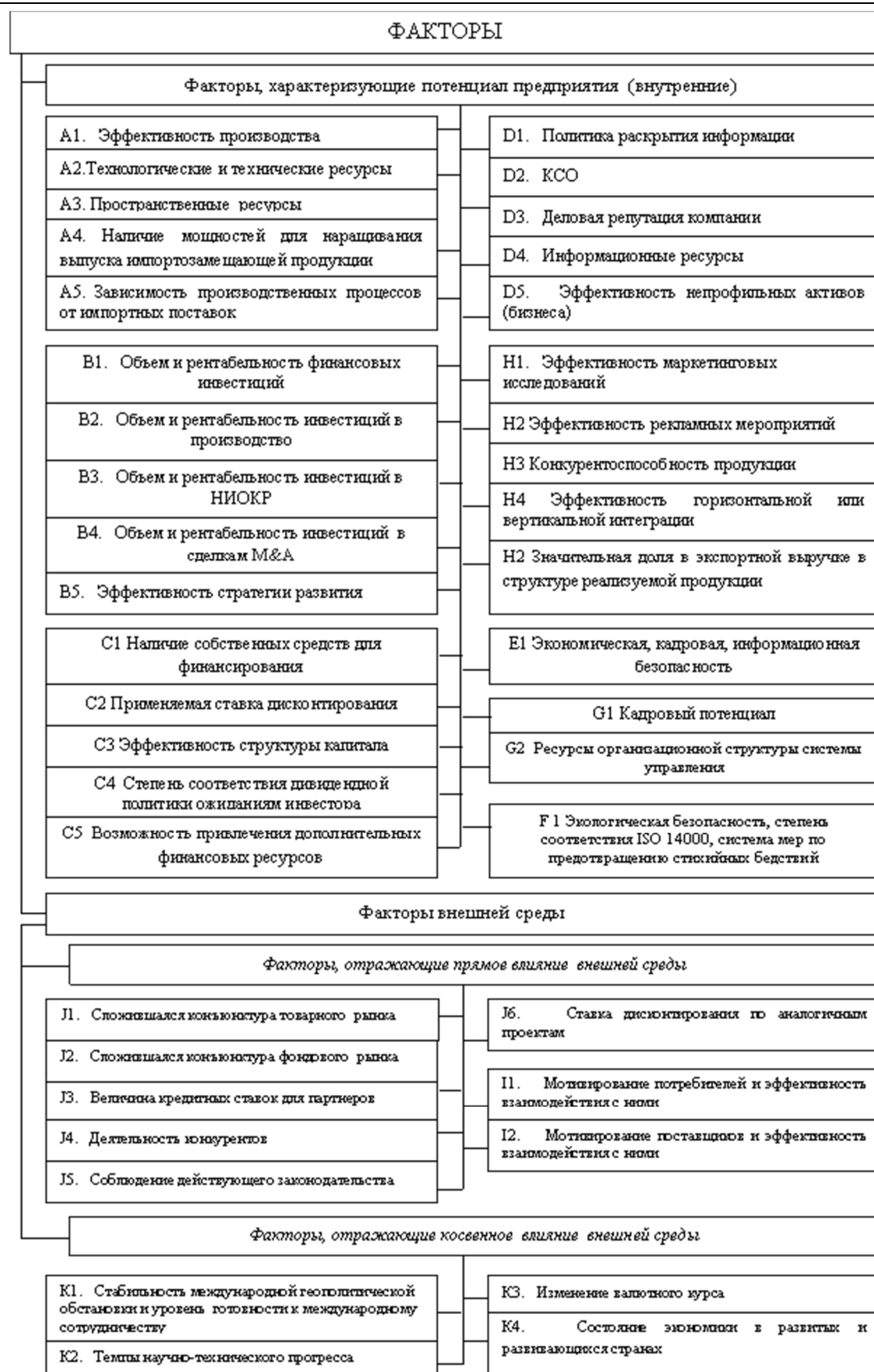


Рис. 1. Система факторов стоимости промышленного предприятия

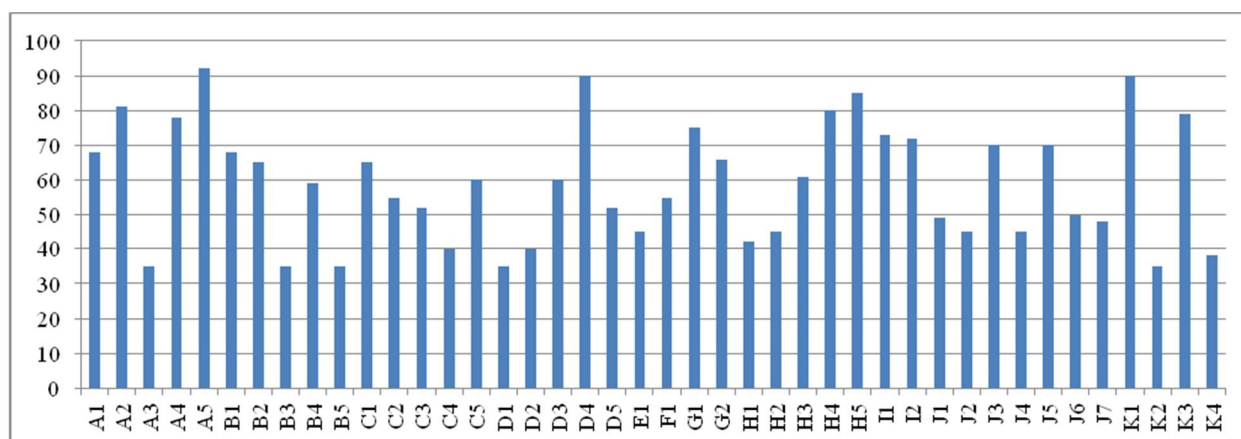


Рис. 2. Степень влияния факторов стоимости на показатели деятельности предприятия

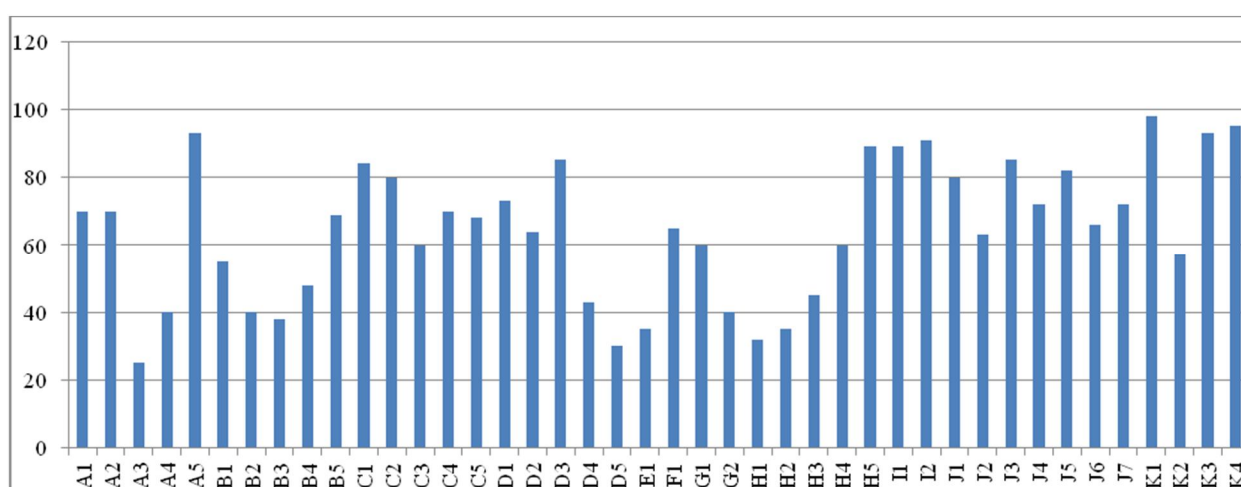


Рис. 3. Степень подверженности показателей деятельности предприятия влиянию

Результаты моделирования (рис. 1) свидетельствуют о том, что наибольшее влияние на деятельность исследуемого предприятия оказывают следующие факторы:

A2. Технологические и технические ресурсы

A4. Наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции

A5. Зависимость производственных процессов от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования

D4. Информационные ресурсы

G1. Кадровый потенциал

H4. Эффективность горизонтальной или вертикальной интеграции компании

H5. Значительная доля экспортной выручки в структуре выпускаемой продукции

I1. Мотивирование потребителей и эффективность взаимодействия с ними

I2. Мотивирование поставщиков и эффективность взаимодействия с ними

J3. Величина кредитных ставок для покупателей продукции и поставщиков

J5. Соответствие действующей законодательной базы потребностям бизнеса

K1. Стабильность международной геополитической обстановки и уровень готовности к международному сотрудничеству

K3. Изменение валютного курса

Рассмотрим степень подверженности показателей деятельности данного промышленного предприятия влиянию в существующих рыночных реалиях (рис. 3).

Согласно результатам моделирования, в существующих рыночных реалиях наиболее подвержены влиянию следующие

щие показатели деятельности данного промышленного предприятия:

A5. Зависимость производственных процессов от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования

C1. Наличие собственных средств для финансирования

C2. Применяемая ставка дисконтирования

C4. Степень соответствия дивидендной политики ожиданиям инвесторов

D1. Политика раскрытия информации

H5. Значительная доля экспортной выручки в структуре выпускаемой продукции

Выявленные при проведении моделирования факторы стоимости, наиболее значимые для деятельности предприятия, и показатели, подверженные наибольшему влиянию, являющиеся, соответственно, для данного предприятия факторами риска, рекомендуется включить в систему бизнес-планирования и подвергать их регулярному мониторингу. Это позволит снизить риски, переместить акцент внимания на факторы, наиболее важные для создания стоимости компании и повышения ее ценности для стейкхолдеров.

Выводы

Рост стоимости предприятий страны является залогом укрепления роли государства на мировой арене, повышения удовлетворенности собственников, управленцев и при грамотно проводимой политике ценностно ориентированного менеджмента сотрудников компаний как следствие повышения финансового благосостояния домохозяйств.

В условиях беспрецедентного санкционного давления антироссийской направленности меры поддержки, оказываемые российским государством промышленным предприятиям страны, позволили многим компаниям продолжать осуществление деятельности, став максимально независимыми от импорта иностранных сырья, материалов или комплектующих.

Инструменты ценностно ориентированного менеджмента позволяют добиться значительного повышения эффективности деятельности компании. Прогнозирование и моделирование на основе факторов стоимости дают компании возможность выявить факторы риска и определить наиболее значимые для повышения ценности компании факторы. Полученные результаты могут быть использованы при стратегическом и оперативном планировании.

Изменения экономической ситуации последних лет учтены автором в системе факторов стоимости, которая может эффективно применяться для моделирования деятельности компании.

Система факторов стоимости, дополненная такими факторами, как «наличие мощностей для наращивания выпуска импортозамещающей продукции», «зависимость производственных процессов от импортных сырья, материалов или комплектующих для оборудования», «высокая доля экспортной выручки в структуре выпускаемой продукции», обладает достаточной полнотой для того, чтобы отражать влияние всего многообразия факторов на стоимость промышленного предприятия в условиях санкционного давления, геополитической напряженности и высокой неопределенности.

С целью повышения эффективности учета данных при проведении анализа автором проведена стратификация предложенных факторов стоимости в соответствии с тем, какое структурное подразделение данного промышленного предприятия отвечает за принятие решений и контроль достигнутых показателей относительно указанных факторов.

Предлагаемая система факторов стоимости может быть применима на любом промышленном предприятии при стратегическом или оперативном планировании в качестве основы при моделировании деятельности предприятия, что позволит своевременно вносить изменения в стратегию развития, повышая эффективность принимаемых управленческих решений в рамках ценностно ориентированного менеджмента.

Список литературы

1. Ивашковская И. В. Стратегическая ответственность советов директоров: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 430 с.
2. Шерстнева М. А. Ценностно ориентированное управление для российских компаний // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 28-31.
3. Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Моделирование стейкхолдерских рисков: опыт эконометрического анализа // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т. 21, № 3. С. 271-287. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2021-21-3-271-287>. EDN AKPJSX.
4. Андросова И. В. Стратегия управления знаниями и ее влияние на стоимость компании // Известия Юго-Западного государственного университета. 2014. № 4(55). С. 8-11.
5. Бариленко В. И. Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа: монография. М.: КноРус, 2022. 218 с.
6. Tkachenko I. N., Pervukhina I. V., Zlygostev A. A. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders // The Manager. 2020. Vol. 11, N 2. P. 2-15. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-2-1>.
7. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний / В. В. Бринза, Ю. Ю. Костюхин, М. А. Шерстнева, Ю. Н. Райков // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 63-67.
8. 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.
9. Костюхин Ю. Ю., Сидорова Е. Ю. Вызовы и риски российской металлургии в современных условиях нестабильности // Инновационное развитие экономики. 2022. № 6(72). С. 45-50. <https://doi.org/10.51832/222379842022645>.
10. Forming a Risk Management System Based on the Process Approach in the Conditions of Economic Transformation / E. Sidorova, Y. Kostyukhin, L. Korshunova [et al.] // Risks. 2022. Vol. 10, N 5. P. 95. <https://doi.org/10.3390/risks10050095>.
11. Комплексная оценка потенциала металлургической промышленности России в условиях санкционного давления / А. Н. Семин, Ю. Ю. Костюхин, А. А. Бродов, Е. Ю. Сидорова // Сталь. 2022. № 8. С. 46-50.
12. Костюхин Ю. Ю. Стратегическое управление российской металлургией в условиях вызовов и рисков // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 2. С. 21-32. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-21-32>. EDN ZTMSFT.
13. Scenarios for the Development of Industrial Complexes in the Digital Economy / Т. О. Tolstykh, Y. Y. Kostuhin, A. V. Zhaglovskaya [et al.] // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives / Plekhanov Russian University of Economics. Luxembourg: Springer Nature, 2020. P. 1255-1261. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15160-7_128.
14. Лозик Н. Ф., Анисимов А. Ю., Панасюк А. А. Совершенствование системы корпоративного управления в компании с целью повышения ее экономической устойчивости и инвестиционной привлекательности // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 70-82. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-70-82>.
15. Сидорова Е. Ю., Костюхин Ю. Ю. Оценка инвестиционной привлекательности металлургических компаний // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18, № 2(407). С. 321-340. <https://doi.org/10.24891/ni.18.2.321>.
16. Анисимов А. Ю., Грабская Е. П., Лозинская М. А. Стратегирование экологической безопасности регионов России в ареале национальной стратегии (на материалах ведущего промышленного субъекта РФ Сибирского федерального округа – Кузбасс) // Теория и практика стратегирования: Московский университариум стратега: сборник избранных научных статей, Москва, 17–18 февраля 2022 года: в 2 кн. М.: Издательский дом Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, 2022. С. 78-83.
17. Костюхин Ю. Ю., Мосейкин Ю. Н. Методические положения формирования системы управления промышленным предприятием на основе использования его потенциала // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2020. Т. 28, № 1. С. 110-122. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2020-28-1-110-122>. EDN WUCMQT.

18. Калинин О. И., Исаева Н. А. Применение методики диагностики устойчивого развития предприятия в процессе стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1, № 2(2). С. 216-224. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-216-224>. EDN XFEFRV.
19. Калинин О. И., Коркин М. А. Управление процессами технологического потенциала как фактора устойчивого развития промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2021. Т. 14, № 4. С. 445-450. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-445-450>.
20. Sustainable supply chain management in city logistics solutions / I. V. Babenko, A. Y. Anisimov, V. Y. Melnikov [et al.] // International Journal of Supply Chain Management. 2020. Vol. 9, N 2. P. 1081-1085.
21. Финогеева А. И. Практика взаимодействия российских компаний с заинтересованными сторонами // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов научной конференции, Москва, 13–15 ноября 2019 года / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М.: Издательский дом «Реальная экономика», 2020. С. 592-596. EDN WEDTPN.

References

1. Ivashkovskaya I. Strategicheskaya otvetstvennost' sovetov direktorov [Modeling Company's Value. Strategic Responsibility of Boards of Directors]. Moscow, INFRA-M Publ., 2021. 430 pp.
2. Sherstneva M. A. Tsennostno-orientirovannoe upravlenie dlya rossiiskikh kompanii [Value-Based Management for Russian companies]. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*, 2013, no. 2, pp. 28-31.
3. Tkachenko I. N., Zlygostev A. A. Modelirovanie steikholderskikh riskov: opyt ekonometricheskogo analiza [Stakeholder risk modeling: an econometric analysis experience]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Proceedings of Saratov University. A New Series. Series: Economics. Management. Right*, 2021, vol. 21, no. 3, pp. 271-287. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2021-21-3-271-287>. EDN AKPJSX
4. Androsova I. V. Strategiya upravleniya znaniyami i ee vliyanie na stoimost' kompanii [Knowledge management strategy and its impact on the company's value]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta = Proceedings of the Southwest State University*, 2014, no. 4 (55), pp. 8-11.
5. Barylenko V. I. Vliyanie teorii steikholderov na razvitie sovremennogo ekonomicheskogo analiza [Influence of Stakeholders Theory on the development of modern economic analysis]. Moscow, KnoRus Publ., 2022. 218 pp.
6. Tkachenko I. N., Pervukhina I. V., Zlygostev A. A. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders. *The Manager*, 2020, vol. 11, no. 2, pp. 2-15. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-2-1>
7. Brinza V., Kostyuchin Y., Sherstneva M., Raikov Y. Mnogofaktornaya model' promyshlennogo predpriyatiya kak instrument povysheniya stoimosti kompanii [Multi-factor model of the company as a tool of company's value increasing]. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*, 2013, no. 2, pp. 63-67.
8. Brinza V., Kostyuchin Y., Suslova M. A., Perk O. Ot budushchego k nastoyashchemu: ispol'zovanie metodologii prognosticheskogo modelirovaniya v tsennostno orientirovannom menedzhmente [From future to present: forecast modeling methodology application in Value-Based Management]. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*, 2014, no. 2, pp. 63-73. EDN SIMZAV
9. Kostyukhin Y., Sidorova E. Vyzovy i riski rossiiskoi metallurgii v sovremennykh usloviyakh nestabil'nosti [Challenges and risks of Russian metallurgy under modern conditions of instability]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy Journal*, 2022, no. 6(72), pp. 45-50. <https://doi.org/10.51832/222379842022645>.
10. Sidorova E., Kostyukhin Y., Korshunova L., eds. Forming a Risk Management System Based on the Process Approach in the Conditions of Economic Transformation. *Risks*, 2022, vol. 10, no. 5, p. 95. <https://doi.org/10.3390/risks10050095>
11. Semin A. N., Kostyukhin Yu. Yu., Brodov A. A., Sidorova E. Yu. Kompleksnaya otsenka potentsiala metallurgicheskoi promyshlennosti Rossii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [An all-round evaluation of Russia's metallurgical industry potential under the conditions of sanctions' pressure]. *Stal' = Steel*, 2022, no. 8, pp. 46-50. EDN ZTMSFT

12. Kostyukhin Yu. Yu. Strategicheskoe upravlenie rossiiskoi metallurgiei v usloviyakh vyzovov i riskov [Strategic management of Russian metallurgy in the context of challenges and risks]. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2022, vol. 12, no. 2, pp. 21-32. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-21-32>. EDN WTFMKN.
13. Tolstykh T., Kostuhin Y., Zhaglovskaya A., eds. Scenarios for the Development of Industrial Complexes in the Digital Economy. Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. Luxembourg, Springer Nature Publ., 2020, pp. 1255-1261. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15160-7_128
14. Lozik N. F., Anishimov A. Yu., Panasyuk A. A. Sovershenstvovanie sistemy korporativnogo upravleniya v kompanii s tsel'yu povysheniya ee ekonomicheskoi ustoichivosti i investitsionnoi privlekatel'nosti [Upgrading the system of corporate management in company in order to raise its economic sustainability and investment appeal]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova = Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2019, no. 6(108), pp. 70-82. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-70-82>
15. Sidorova E. Yu., Kostyukhin Yu. Yu. Otsenka investitsionnoi privlekatel'nosti metallurgicheskikh kompanii [Assessing the investment appeal of metallurgical companies]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2022, vol. 18, no. 2(407), pp. 321-340. <https://doi.org/10.24891/ni.18.2.321>
16. Anisimov A. Yu., Grabskaya E. P., Lozinskaya M. A. [Strategy of environmental security of the regions of Russia in the area of the national strategy (on the materials of the leading industrial subject of the Russian federal district of the Siberian federal district – Kuzbass)]. *Teoriya i praktika strategirovaniya: Moskovskii universitarium stratega. Sbornik izbrannykh nauchnykh statei, Moskva, 17–18 fevralya 2022 goda* [Theory and Practice of Strategizing: Moscow Strategist's Universitarium. Collection of selected scientific articles, Moscow, February 17-18, 2022]. Moscow, Publishing House of Lomonosov Moscow State University, 2022, pp. 78-83. (In Russ.)
17. Kostyukhin Y., Moseykin Y. Metodicheskie polozeniya formirovaniya sistemy upravleniya promyshlennym predpriyatiem na osnove ispol'zovaniya ego potentsiala [Methodological provisions for the formation of an industrial enterprise management system based on the use of its potential]. *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Ekonomika = Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics*, 2020, vol. 28, no. 1, pp. 110-122. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2020-28-1-110-122>. EDN WUCMQT
18. Kalinskiy O. I., Isaeva N. A. Primenenie metodiki diagnostiki ustoichivogo razvitiya predpriyatiya v protsesse strategirovaniya [Diagnosing the business development during strategizing]. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategizing: Theory and Practice*, 2021, vol. 1, no. 2(2), pp. 216-224. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-216-224>. EDN XFEFRV
19. Kalinskiy O. I., Korkin M. A. Upravlenie protsessami tekhnologicheskogo potentsiala kak faktora ustoichivogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii [Managing technological potential process as the factor of sustainable development of industrial enterprises]. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*, 2021, vol. 14, no. 4, pp. 445-450. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-445-450>
20. Babenko I. V., Anisimov A. Y., Melnikov V. Y., eds. Sustainable supply chain management in city logistics solutions. *International Journal of Supply Chain Management*, 2020, vol. 9, no. 2, pp. 1081-1085.
21. Finogeeva A. [Practice of interaction of Russian companies with stakeholders]. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire. Sbornik dokladov nauchnoi konferentsii, Moskva, 13–15 noyabrya 2019 goda* [Management sciences in the modern world. Collection of scientific conference reports, Moscow, November 13-15, 2019]. Moscow, Real economy Publ., 2020, pp. 592-596. (In Russ.) EDN WEDTPN.

Информация об авторе / Information about the Author

Суслова Марина Алексеевна, старший преподаватель кафедры промышленного менеджмента, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: suslova.ma@misis.ru, ORCID: 0000-0009-0006-7710-5814

Marina A. Suslova, Senior Lecturer of the Department of Industrial Management, National University of Science and Technology "MISIS", Moscow, Russian Federation, e-mail: suslova.ma@misis.ru, ORCID: 0000-0009-0006-7710-5814