

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №1, Том 14 / 2022, No 1, Vol 14 <https://esj.today/issue-1-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/45ECVN122.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Журбенко, А. А. Ключевые вопросы управления устойчивым развитием компании / А. А. Журбенко // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/45ECVN122.pdf>

**For citation:**

Zhurbenko A.A. Key issues of managing the company's sustainable development. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(1): 45ECVN122. Available at: <https://esj.today/PDF/45ECVN122.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 314

**Журбенко Анастасия Александровна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Высшая школа управления  
Магистр  
E-mail: 200801@edu.fa.ru

## Ключевые вопросы управления устойчивым развитием компании

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные моменты, связанные с устойчивым развитием компании, которые зависят от управления. Данная работа содержит в себе ключевые теоретические характеристики управления устойчивым развитием. Автор статьи уделяет внимание описанию стандартов социальной и корпоративной ответственности (Environmental, Social and Governance (ESG) Principles), социально-ответственное инвестирование (Social Responsible Investing) ввиду актуальности их использования для поддержания устойчивости компании. Важное место в данной работе отведено изучению факторов, которые оказывают влияние на устойчивость деятельности компании. При этом в статье даны разные классификации факторов, что позволяет рассмотреть вопрос устойчивости компании с разных точек зрения. Кроме того, в данной работе описаны разные подходы к определению понятия устойчивости компании. Это связано с тем, что на данный момент не существует единого мнения по поводу точной формулировки рассматриваемого явления. В данной работе отдельно показаны основные черты такого инструмента управления, как сценарный анализ и планирование, в контексте управления долгосрочной устойчивостью организации. Автор рассмотрел составные части сценарного анализа, порядок проведения данного метода, разновидности, а также процедуру получения и интерпретации полученных результатов. В заключительной части работы автор описывает рекомендации по повышению устойчивости деятельности компаний, указывает на важность проведения мероприятий по повышению устойчивости компании, а также выявляет взаимосвязь между управлением устойчивостью и успешностью деятельности компании, сделав вывод, что связь между этими показателями является прямой и сильной.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие компании; экономическая неопределенность; мировой экономический кризис; структурные изменения; финансово-экономические последствия; экономика; финансовая устойчивость; сценарное планирование

## Введение

В условиях возросшей неопределенности способность организации своевременно адаптироваться к требованиям рынка заключает в себе степень успешности ее деятельности. Поддержание устойчивого состояния и одновременное развитие являются неотъемлемой характеристикой конкурентоспособного предприятий. Своевременная и безошибочная диагностика является необходимым элементом для разработки тактических и стратегических планов. Выявление и оценка факторов, влияющих на деятельность субъекта, помогает минимизировать риски и повысить устойчивость организации к внешним изменениям и в целом повысить ее эффективность.

Крупнейшая европейская компания по управлению активами и благосостоянием частных лиц Amundi по итогам 2021 года отчиталась о том, что более 200 млрд евро, или 14 % от всех активов под управлением, инвестированы по принципам ESG, причем компания разработала собственный рейтинг ESG и предлагает клиентам широкий спектр социально ответственных фондов. Эти и многие другие события на финансовом рынке свидетельствуют о том, что инвесторы интересуются всё чаще заинтересованы в долгосрочных эффектах, а не только в получении прибыли в краткосрочном периоде. России необходимо учитывать происходящие изменения для формирования репутации социально-ответственного эмитента и обретения дополнительного фактора инвестиционной привлекательности, не связанного с макроэкономической конъюнктурой (ставками, инфляцией, ценами на углеводороды).

Целью данного исследования является исследование методов управления устойчивым развитием организации в условиях внешних ограничений.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующий ряд задач:

- изучить теоретические основы управления устойчивостью;
- рассмотреть применение такого инструмента управления как сценарный анализ и планирование, в контексте управления долгосрочной устойчивостью организации;
- разработать рекомендации по повышению устойчивости деятельности компаний.

Объектом исследования выступает устойчивое развитие компаний.

Предметом исследования являются методы управления устойчивым развитием компаний в условиях внешних ограничений.

## 1. Материалы и методы

Возможность успешно функционировать и развиваться заключается в постоянном поддержании организацией своей платежеспособности, финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности, баланса внешних и внутренних сил влияния. Развитие компаний является одним из факторов роста экономики.

В России зачастую компании находятся в условиях внешней геополитической турбулентности и могут быть подвержены ряду негативных факторов. Многие из таких хозяйствующих субъектов утратили свою устойчивость и находятся на грани банкротства. Способность организаций устойчиво развиваться приобретает большее значение на современном этапе развития мировой экономики, ввиду повышения ее волатильности, в этом заключается актуальность выбранной темы.

Существенный вклад в исследование проблемы управления устойчивостью организации внесли: С.Ф. Сайфуллина [1], М.М. Басова [2], С.С. Хожаев [3], О.Б. Зильберштейн [4],

О.Л. Савенко [5], Е.Г. Хоровинникова [6]. При написании работы была использована отечественная и переводная учебная литература, в частности труды Д.А. Егорова [7], Д.О. Скобелева [8] и многих других научных деятелей, концептуальные основы и стандарты управления устойчивостью на предприятии, а также нормативно-правовые акты по оценке состояния организации (постановления Правительства РФ № 367).

Методологическую базу исследования составляют общенаучные методы познания, такие как системный подход, статистические методы обработки массивов информации, методы анализа и синтеза. Были широко использованы индуктивный и дедуктивный методы, а также сравнительный анализ.

## 2. Результаты и обсуждение

На сегодняшний день проблема устойчивого развития социально-экономических систем приобрела острый характер. В данной работе термин устойчивое развитие понимается как долгосрочный рост социально-экономической системы, ее устойчивость к изменениям внешней и внутренней среды, то есть в первую очередь, как экономическую или стратегическую устойчивость.

Долгосрочный экономический рост в первую очередь зависит от инновационного потенциала. Поэтому на экономический рост организации оказывает влияние следующий ряд факторов:

- природные факторы;
- трудовые ресурсы;
- предпринимательские способности;
- основной капитал (производственные мощности);
- исследования и разработки;
- совокупный спрос.

Каждый фактор влияет на возможности долгосрочного роста организации как в сторону улучшения, так и в сторону ухудшения перспектив развития. Поэтому управление экономической устойчивостью организации в отношении к меняющимся внешней и внутренней средам является определяющим аспектом ее развития в условиях быстро меняющейся экономической ситуации.

Выделяют следующие подходы к определению категории экономической устойчивости:

1. Экономическая устойчивость как финансовая устойчивость организации.
2. Экономическая устойчивость компании как стабильность и надежность ее финансово-хозяйственной деятельности; равновесное состояние предприятия как СЭС.
3. Экономическая устойчивость предприятия как его возможность сохранять текущее состояние функционирования, адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды; способность к поддержанию деятельности и дальнейшему развитию.
4. Экономическая устойчивость как поддержание определенного уровня значений качественных и количественных показателей деятельности предприятия, при

котором обеспечивается его рентабельное функционирование и стабильное развитие за счет эффективного использования ресурсов».<sup>1</sup>

Таким образом, экономическая устойчивость включает в себе все параметры деятельности предприятия, при оптимальных значениях которых, организация, несмотря на изменения внешней среды, может вернуться к первоначальной точке или же принять новое равновесное состояние. В общем виде устойчивость определяет возможности системы сопротивляться негативным факторам<sup>1</sup>.

На микроуровне устойчивость компании определяется через ее финансовое состояние, однако ассоциировать устойчивость организации только с ее финансовым состоянием, также, как и экономическую устойчивость с финансовой устойчивостью, будет ошибкой. Финансовая устойчивость представляет собой вид устойчивости организации или же ее составную часть.

На настоящий момент не существует четкой классификации видов устойчивости. Так, С.П. Бараненко и В.В. Щеметов выделяют финансовую устойчивость, технологическую (инновационную) устойчивость и организационную устойчивость<sup>2</sup>.

М.Н. Дудин и Н.В. Лясников выделяют следующие основные виды устойчивости функционирования предприятия<sup>3</sup>:

- финансовая устойчивость;
- рыночная устойчивость;
- кадровая устойчивость;
- технологическая устойчивость.

А.В. Канунников представляет шесть составляющих стратегической устойчивости промышленного предприятия [9]:

- финансовая устойчивость;
- инвестиционная устойчивость;
- коммерческая устойчивость;
- кадровая устойчивость;
- производственная устойчивость;
- организационно-экономическая.

Обобщая все подходы для классификации устойчивости организации, можно рассматривать следующие виды:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Кован С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): Монография / С.Е. Кован — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 160 с.

<sup>2</sup> Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов — М.: Центрполиграф, 2004. — 496 с.

<sup>3</sup> Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников // Путеводитель предпринимателя: науч.-практ. изд. — 2009. — № 4–5 — С. 74–85.

<sup>4</sup> Григорьева С.В. Оценка стратегической устойчивости в развитии предприятия / С.В. Григорьева // Вопросы экономики и права. — 2013. — № 3. — С. 33–37.

- финансовая устойчивость — способность компании долгое время поддерживать планируемый уровень ликвидности и платежеспособности;
- кадровая устойчивость — способность поддержания невысокого уровня текучести кадров и высокого уровня компетенции персонала;
- технологическая устойчивость — способность к поддержанию и развитию современного уровня технологий;
- рыночная устойчивость — способность предприятия к осуществлению деятельности на своих основных рынках в долгосрочной перспективе;
- инвестиционная устойчивость — способность поддерживать планируемый уровень инвестиционной привлекательности и инвестиционного потенциала;
- организационно-экономическая устойчивость — наличие в рамках предприятия эффективного информационного пространства, обеспечивающего качественное взаимодействие всех уровней и подразделений организации между собой, а также с внешней средой в целом.

Все эти элементы заключают в себе общую или экономическую устойчивость организации. Особую актуальность проблема обеспечения устойчивости развития компании приобретает при резких изменениях экономической конъюнктуры.

На экономическую устойчивость компании оказывает влияние множество факторов, которые можно условно подразделить на 3 группы:

- финансово-экономические факторы;
- управленческие факторы;
- технико-технологические факторы.

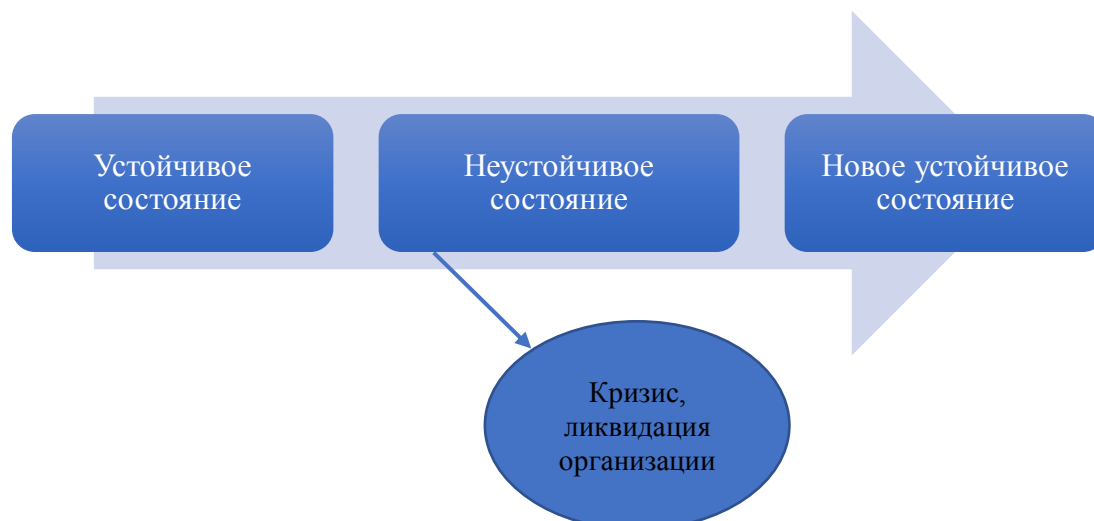
К финансово-экономическим факторам можно отнести себестоимость продукции, ее рентабельность, наличие достаточных оборотных средств, наличие средств на поддержание и обновление производства.

Управленческие факторы включают в себя все аспекты менеджмента компании, а именно: наличие у менеджмента мотивации повышения эффективности производства, квалификация менеджмента, наличие теневых доходов у менеджмента, наличие у менеджмента ответственности за выполняемую работу, способность менеджмента к эффективной организации производства, включая его материально-техническое обеспечение, логистику и тому подобное.

Группа технико-технологических факторов отражает технологическую обеспеченность организации: степень износа основных фондов, темпы обновления основных фондов, уровень ресурсоемкости продукции и услуг, технический уровень продукции, загрузка производственных мощностей, квалификация производственного персонала.

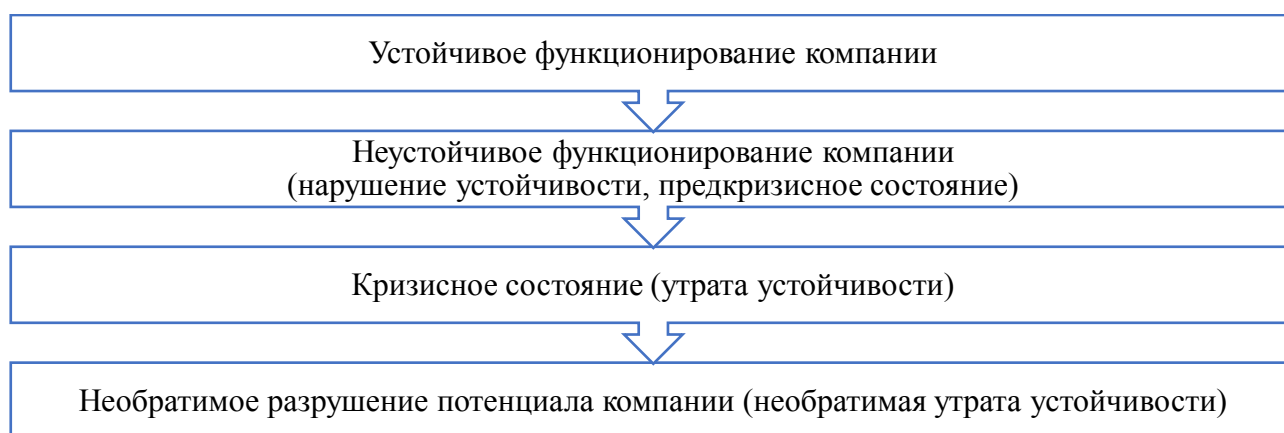
Достижение понимания того, что такое устойчивое развитие компании невозможно без понимания сути категории неустойчивости, поэтому эти два понятия неотделимы друг от друга. Важнейшим аспектом является понимание разницы между стратегической устойчивостью организации и, так называемой, стратегией стабильности организации. В отличие от стратегии стабильности понятие стратегической устойчивости отражает возможности непрерывного роста деятельности предприятия, а не поддержания ее состояния в неизменном виде. Для решения проблемы по поддержанию устойчивости развития компании требуется в первую очередь создать инструментарий оценки ее состояния, включая определения комплекса

показателей, параметров и критериев, характеризующих ее в полной мере. Так, устойчивость организации в динамике проиллюстрирована на рисунке 1.



*Рисунок 1. Устойчивость предприятия в динамике [10]*

Одной из важнейших задач долгосрочного управления развитием компании является прогнозирование того, каким будет новое равновесие при изменении тех или иных параметров внешней и внутренней среды. Не менее важной является задача обеспечения перехода организации в это новое равновесное состояние. Особую актуальность эта деятельность приобретает во время кризисных периодов развития экономики и кризисных явлений внутри самой организации, когда факторы, оказывающие влияние на состояние объекта, наиболее разбалансированы. По мере проявления разрушающих систему факторов устойчивость компании снижается. Степень устойчивости компании можно классифицировать по схеме на рисунке 2.



*Рисунок 2. Градация динамики утраты устойчивости компании [11]*

Для эффективного управления организацией необходимо выстроить систему диагностики устойчивости ее деятельности. Для этого следует рассмотреть ряд показателей, представленных в таблице 1 и 2. В таблице 1 представлены коэффициенты платежеспособности, деловой активности, а также коэффициенты финансовой устойчивости организации, в целом эти показатели характеризуют финансовую составляющую общей

устойчивости предприятия, за основу при составлении списка показателей, характеризующих финансовую устойчивость взято постановление Правительства Российской Федерации № 367<sup>5</sup>.

Таблица 1

Система показателей финансовой устойчивости организации<sup>6</sup>

Коэффициент	Формула расчета
<b>Коэффициенты, характеризующие платежеспособность</b>	
<b>К. абсолютной ликвидности</b>	$\frac{\text{Наиболее ликвидные оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
<b>К. текущей ликвидности</b>	$\frac{\text{Ликвидные оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
<b>К. обеспеченности обязательств всеми активами</b>	$\frac{\text{Ликвидные активы} + \text{Скорректированные внеоборотные активы}}{\text{Совокупные обязательства}}$
<b>Степень платежеспособности по текущим обязательствам</b>	$\frac{\text{Текущие обязательства}}{(\text{Выручка} / \text{период в месяцах})}$
<b>Коэффициенты финансовой устойчивости</b>	
<b>К. автономии</b>	$\frac{\text{Собственный средства}}{\text{Валюта баланса}}$
<b>К. маневренности</b>	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}}$
<b>К. обеспеченности собственными оборотными средствами</b>	$\frac{\text{Собственный средства} - \text{Скорректированные внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$
<b>Доля просроченной кредиторской задолженности</b>	$\frac{\text{Просроченная кредиторская задолженность}}{\text{Совокупные пассивы}} \times 100\%$
<b>Отношение дебиторской задолженности к совокупным активам</b>	$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Совокупные активы}}$
<b>Коэффициенты, характеризующие деловую активность</b>	
<b>Норма чистой прибыли</b>	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка нетто}} \times 100\%$
<b>Рентабельность активов</b>	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}} \times 100\%$

В таблице 2 приведены коэффициенты, характеризующие кадровую, производственную, технико-технологическую и инвестиционную устойчивость организации, для анализа взяты ключевые показатели деятельности по каждому виду устойчивости<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» // «Российская бизнес-газета». — 2003. — № 26.

<sup>6</sup> Мингалиев К.Н. Теория и практика управления финансовой устойчивостью российских компаний: Монография / К.Н. Мингалиев –М.: Русайнс, 2016. — 274 с.

<sup>7</sup> Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: монография / Б.П. Воловиков — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 226 с.

Таблица 2

Система показателей кадровой, производственной, технико-технологической и инвестиционной устойчивости организации<sup>6</sup>

Коэффициент	Формула расчета
<b>Показатели кадровой устойчивости</b>	
К. Выбытия кадров	$\frac{\text{Уволенные работники}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$
К. Приема кадров	$\frac{\text{Принятые работники}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$
К. Обучения персонала	$\frac{\text{Численность работников, прошедших обучение}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$
<b>Показатели производственной устойчивости</b>	
К. Оборачиваемости активов	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Активы}}$
К. Рентабельности производства	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств и оборотных активов}}$
<b>Показатели технико-технологической устойчивости</b>	
К. Годности основных средств	$\frac{\text{Износ основных средств}}{\text{Первоначальная стоимость ОС}}$
К. Фондоотдачи	$\frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}$
Удельный вес активной части ОС в общей стоимости ОС	$\frac{\text{Стоимость активной части основных средств}}{\text{Стоимость основных средств}}$
<b>Показатели инвестиционной устойчивости</b>	
К. обеспеченности инвестициями	$\frac{\text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал + Долгосрочные обязательства}}$
Рентабельность инвестируемого капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Инвестируемый капитал}} \times 100\%$
Коэффициент инвестиционной деятельности	$\frac{\text{Доходные вложения в материальные ценности + Фин. влож.}}{\text{Внеоборотные активы}} \times 100\%$

Каждый показатель рассматривается в динамике, с целью выявления положительной или отрицательной тенденции в развитии предприятия. Так выявляются узкие места в состоянии организации, в целях устранения которых производится перераспределения ресурсов организации или привлечение ресурсов извне для повышения стратегической устойчивости организации в целом.

Таким образом, проблема управления устойчивостью компании обостряется и становится наиболее актуальной в периоды кризиса в социально-экономическом развитии страны. Экономическая устойчивость компаний, с одной стороны, неотделима от экономической устойчивости региона и страны в целом и, с другой стороны, она напрямую зависит от состояния собственных возможностей компаний.

Для снижения уровня риска при принятии долгосрочных управленческих решений компаниям необходимо развить адаптационные навыки, позволяющие им быстро приспосабливаться к меняющимся требованиям рынка, государственного заказа и условиям деятельности. Для эффективного управления рисками и минимизации потерь компаниям



требуются рационально оценивать свое текущее состояние с точки зрения устойчивости и прогнозировать его развитие на ближнюю и долгосрочную перспективу.

В борьбе с возросшей неопределенностью и волатильностью внешней среды для управления стратегической устойчивостью организациям следует применить инструментарий стратегического анализа внешней среды. На основе результатов этого анализа происходит дальнейшая разработка мер по нивелированию последствий от неблагоприятных тенденций в развитии экономики страны в целом [12].

Эффективным инструментом в данной ситуации будет сценарный анализ и применение его в стратегическом планировании развития организации. Благодаря созданию нескольких сценариев, ориентированных на рынок и текущий рыночный контекст, и оценке вероятности их наступления и влияния, сценарный анализ может стать эффективным методом преодоления проблем, связанных со сложностями, вызванными окружающей средой предприятия.

Существует множество трактовок определения сценария или сценарного планирования. Майкл Портер описывает сценарий, как непротиворечивый взгляд на то, чем может обернуться будущее<sup>8</sup>. В понимании Питера Шварца, сценарий — это инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным<sup>9</sup>.

Ясно, что сценарий не является просто прогнозом, как и видением организации, то есть желаемым состоянием в будущем, сценарий помогает ответить на вопрос: что произойдет, если..., что случится предположительно и так далее, это дает возможность менеджменту организации управлять рисками и последствиями их наступления. Сценарное планирование подразумевает не просто разработку сценариев, хотя эта разработка является важнейшим его этапом, но и всю систему постоянного планирования и контроля за выполнением разработанных планов.

С помощью хорошо проработанных сценариев можно сократить большое количество неопределенностей до нескольких наиболее вероятных альтернатив. Сценарии применяются для достижения множества различных целей, которые можно сгруппировать в четыре большие группы:

- Развитие бизнеса и развитие концепции.
- Развитие стратегии и организационное развитие.
- Новое мышление или сдвиг парадигмы.
- Осведомленность о рисках и потребность в обновлении.

Сценарное планирование является эффективным инструментом среднесрочного и долгосрочного планирования в условиях неопределенности. Оно помогает не только эффективно разработать стратегию, но и составить планы действия на случай форс-мажорных обстоятельств, а также позволит придерживаться общего курса развития организации, так как расхождение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей и действий организации является важнейшим дестабилизирующим фактором деятельности любой компании [13]. Различия между сценарным и традиционным планированием представлены в таблице 3.

---

<sup>8</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: перевод с англ. / М. Портер — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 456 с.

<sup>9</sup> Шварц П. Ваше официальное будущее: Искусство предвидения и планирования будущего: перевод с англ. / П. Шварц — М.: АСТ Москва, 2008. — 256 с.

Таблица 3

Сопоставление традиционного и сценарного планирования [14]

Характеристика	Традиционное планирование	Сценарное планирование
Перспектива	Частичная картина	Общая картина
Переменные величины	Количественные и Объективные	Качественные/количественные, субъективные
Связи	Статистические	Динамические
Объяснение	Прошлое объясняет настоящее	Будущее является смыслом существования настоящего
Картина будущего	Простая и определенная	Многосложная и неопределенная
Отношение к будущему	Пассивное и адаптивное, Будущее наступит	Активное и творческое, Будущее создается
Метод	Детерминистские и количественные модели	Системный и кросс-факторный анализ

Хорошо проработанный сценарий, направленный на стратегическое развитие организации, должен удовлетворять следующий набор критериев:

1. Сценарий должен заключать в себе потенциал для принятия решения, то есть заключать в себе идеи полезные с точки зрения решения рассматриваемой проблемы.
2. События сценария должны быть реалистичными, несмотря на неопределенность их наступления.
3. Сценарий должен заключать в себе множество альтернатив с примерно одинаковой вероятностью осуществления.
4. Отсутствие противоречий внутри одного сценария — четкая логика построения.
5. Сценарии должны качественно отличаться друг от друга.
6. Сценарии должны легко запоминаться, так как одна из задач составления сценариев — это упрощение сложной системы возможных событий.
7. По мере поступления информации, должна проводиться проверка всех представленных сценариев на их релевантность.

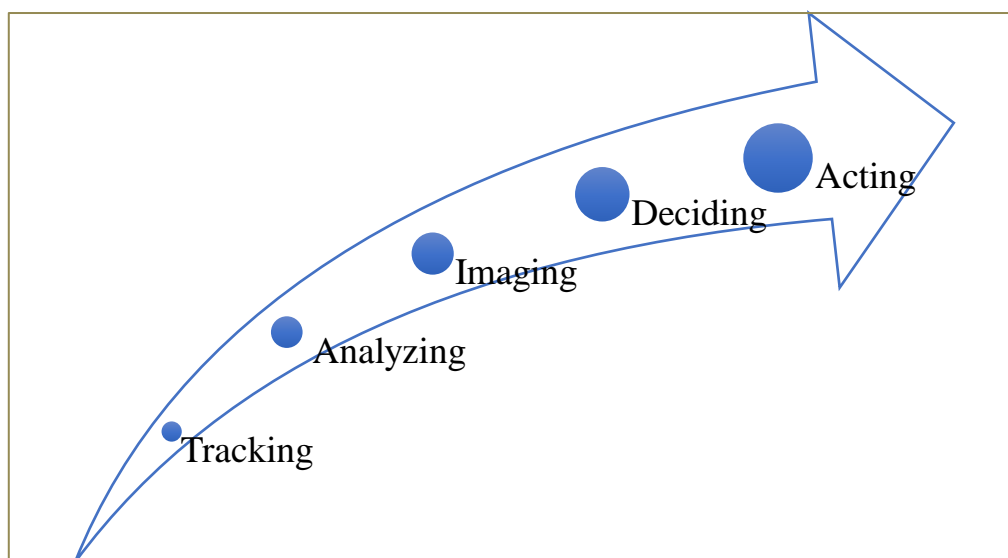
Выделяется 3 основных типа сценариев, применяемых в сценарном анализе:

1. Стандартные сценарии (желательные и нежелательные варианты).
2. Сценарии, основанные на наблюдаемых тенденциях (вероятные варианты).
3. Контрастные сценарии (возможные варианты).

Также по масштабу охвата сценарии подразделяются на глобальные, локальные и ситуативные. В качестве инструмента сценарного планирования часто принимаются контрастные сценарии.

Существует три метода разработки сценария: экспертная модель, партисипативная модель и организационная модель. В экспертной модели разработчик сценария действует один. Он реализует мероприятия по исполнению сценария, а также представляет результат и контролирует процесс. При партисипативной модели разработчик действует с группой в составе организации, участвует в процессе и возглавляет его. В организационной модели эксперт проводит инструктажи и обучает группу сотрудников компании, которые потом выполняют всю работу. В этом случае результат принадлежит организации.

М. Линдгрэн и Х. Бангхольд предложили алгоритм сценарного планирования, который получил название — метод TAIDA (рис. 3).



*Рисунок 3. Метод TAIDA [14]*

Tracking — наблюдение: на этой стадии отслеживаются изменения в деятельности организации и признаки угроз, а также наличие потенциальных возможностей. Чтобы предвидеть кризис, компания должна выявлять малейшие изменения во внешней и внутренней среде, также важнейшим аспектом является поиск путей развития организации в долгосрочной перспективе.

Analyzing — анализ: на данном этапе анализируются последствия и генерируются сценарии. Рассматриваются последствия изменений, установленных на первом этапе, и делаются предположения о том, каково будет дальнейшее влияние меняющихся факторов, если сохранится и продолжит развиваться выявленная тенденция.

Imaging — создание образа: выявляются возможности и создаётся видение желательного развития событий. Суть данного процесса заключается в более интуитивном подходе к рассмотрению изменений и направлений развития событий.

Deciding — принятие решения: делается выбор или отказ — взвешивается полученная информация, определяются альтернативы и стратегии.

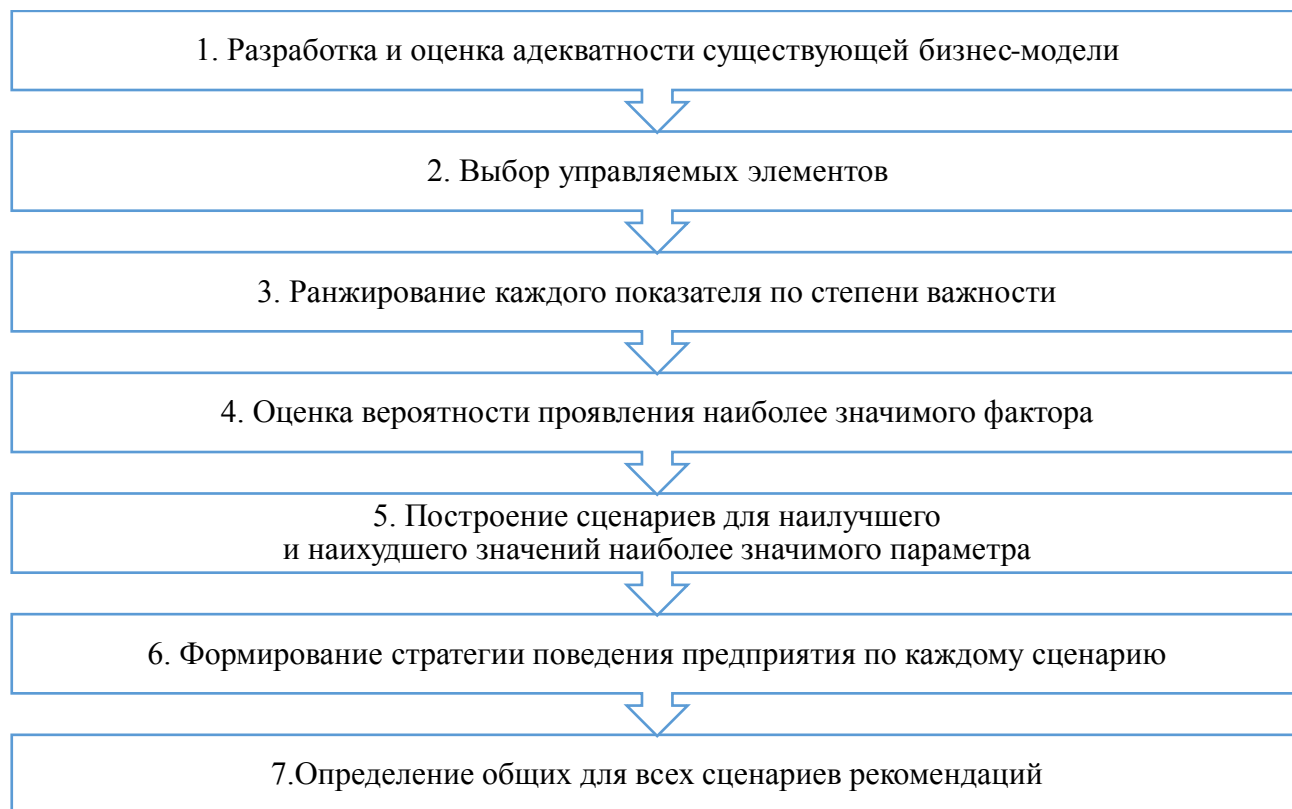
Acting — действие: ставятся краткосрочные цели и предпринимаются первые шаги по достижению цели до окончательного достижения результата, то есть видения, составленного на третьем этапе.

Применение сценарного планирования в деятельности организации довольно разнообразно. Например, в системе планирования сценарии используются на нескольких стадиях от анализа условий (т. е. наблюдение) до исполнения (т. е. действие), так как этот метод планирования представляет собой эффективный инструмент выявления изменений во внешней и внутренней среде. Также сценарии используются для формирования и отбора стратегических вопросов развития организации, с целью дальнейшей разработки стратегических альтернатив, выбора и оценки новых и существующих стратегий. При формировании образа компании сценарии необходимы для того, чтобы сопоставить ее цели, ресурсы, условия окружающей среды с общим видением.

Реализация стратегии так же важна, как и ее разработка. Без грамотного и эффективного осуществления создание стратегии останется лишь теоретической концепцией. Хотя при практической реализации сценарии используются редко, тем не менее они являются

действенным инструментом контроля за этим процессом. Наконец, сценарии используют для оценки успехов компании и выбранного курса развития [15].

Сценарное планирование приобретает особую актуальность в условиях повышенной турбулентности экономики, поэтому внедрение сценарных техник в управленческие процессы компании является необходимым залогом устойчивого развития организации. На рисунке 4 представлен алгоритм разработки стратегии на основе сценарного планирования.



**Рисунок 4.** Алгоритм разработки стратегии на основе сценарного планирования [15]

Следует рассмотреть данный алгоритм в контексте управления экономической устойчивостью компании. Так, на первом этапе оценивается текущая устойчивость компании по 4 группам факторов, а именно, показатели финансовой, кадровой, производственной, технико-технологической и инвестиционной устойчивости. Далее определяется ряд факторов, влияющих на показатели устойчивости компании и производится их ранжирование по степени важности. Этап по оценке вероятности проявления фактора проводится в случае наличия необходимой информации, зачастую полученной экспертным методом оценки. Строятся сценарии для одного или нескольких значимых параметров: наихудший и наилучший в отношении последствий для организации. Далее формируются стратегии для каждого описанного сценария. Итогом является определение общих для всех сценариев рекомендаций или набор рекомендаций, который обеспечит быстрое реагирование в случае возникновения событий, рассмотренных в сценариях. Применение общих рекомендаций повысит адаптационные способности компании в случае наступления любого из сценариев, отобранных в итоге.

В борьбе с возросшей неопределенностью и волатильностью внешней среды организациям следует применить инструментарий сценарного анализа и планирования. Благодаря созданию нескольких сценариев, ориентированных на рынок и текущий рыночный контекст, сценарное планирование может стать эффективным методом преодоления проблем,

связанных со сложностями, вызванными изменениями внешней и внутренней среды предприятия [16].

Таким образом, устойчивость организации, как ее способность к поддержанию на оптимальном уровне внутренних показателей своей деятельности с учетом развития внешней среды, в целом отражает способность организации вести успешную деятельность. Так, проблема управления устойчивостью компании обостряется и становится наиболее актуальной в периоды нестабильной макросреды [17]. Для снижения уровня риска при принятии долгосрочных управленческих решений компаниям необходимо развить адаптационные навыки, позволяющие им быстро приспосабливаться к меняющимся требованиям рынка.

Экономическая устойчивость компаний, с одной стороны, неотделима от экономической устойчивости региона и страны в целом и, с другой стороны, она напрямую зависит от состояния собственных возможностей компаний [18]. Для успешного развития организациям следует развить систему управления внутренними аспектами устойчивости параллельно с системой реагирования на дестабилизирующие факторы со стороны внешней макро- и микросреды.

### Заключение

На современном этапе развития Российской экономики встает вопрос о том, что делать со всеми сложившимися, казалось бы, неразрешимыми уже проблемами. Кризис мировой экономической системы в дополнение с санкциями экономического и иного характера ставит перед компаниями вопрос о необходимости постоянного мониторинга и поддержания устойчивости своего состояния.

На основании изученных теоретических аспектов управления устойчивостью организации были рассмотрены методы управления устойчивым развитием организаций

Для этого в работе были отражены следующие аспекты, необходимые для разработки нижеприведенных рекомендаций:

- теоретические основы управления устойчивостью;
- особенности применения сценарного анализа и планирования в контексте управления долгосрочной устойчивостью организации.

В условиях нестабильности экономики компаниям следует обращать внимание на политику работы с дебиторами, основанную на авансировании, с целью оптимизации работы с дебиторской задолженности. Создать резервы под сомнительную дебиторскую задолженность с целью уменьшения влияния риска неплатежа и пересмотреть условия контрактов. Большое внимание следует уделять анализу финансово-экономического состояния подрядчиков при выполнении крупных проектов. Эффективным инструментом является предоставление субподрядчиком, так называемых, зеркальных гарантий, условия которых покрывают аналогичные условия гарантии генподрядчика перед заказчиком. Дополнительно мерой по увеличению прибыли организации будет реинвестирование средств в доходные проекты.

В работе была установлена исключительная важность управления устойчивостью состояния на предприятии, как залог успешной деятельности. В условиях нестабильной экономики и возросшей неопределенности управление устойчивостью приобрело большую актуальность, став необходимостью, без которой ни успешное развитие, ни в принципе существование организации невозможны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Сайфуллина С.Ф. Составляющие устойчивого развития отрасли // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, № 1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
2. Басова М.М. Анализ социальных аспектов устойчивого развития градообразующего предприятия в условиях современного моногорода // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, № 2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/113EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/113EVN216.
3. Хожаев С.С. Способы анализа заинтересованных сторон коммерческой медицинской организации // Вестник Евразийской науки. — 2020 № 1. URL: <https://esj.today/PDF/57ECVN120.pdf>.
4. Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, № 3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
5. Савенко О.Л., Болотин Ю.О. Устойчивое развитие страхового рынка в современных условиях: концептуальные основы и инструменты обеспечения // Вестник Евразийской науки. — 2019 № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/55ECVN419.pdf>.
6. Хоровинникова Е.Г., Гагаринская Г.П. Организация управления экономическими процессами предприятия в области экологического менеджмента // Вестник Евразийской науки. — 2020 № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/43ECVN220.pdf>.
7. Егорова Д. А. Принципы ответственного инвестирования как ключевые драйверы инвестиционного потенциала регионов // Вестник Евразийской науки, 2020 № 3, <https://esj.today/PDF/20ECVN320.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
8. Скобелев Д.О., Федосеев С.В. Применение справочников по наилучшим доступным технологиям для дофинансовой оценки проектов зеленого финансирования // Вестник Евразийской науки. — 2021 № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/39ECVN221.pdf>.
9. Канунников А.В. Стратегическое управление: условие устойчивого развития промышленных предприятий / А.В. Канунников // Вестник ОрелГИЭТ. — 2012. — № 1(19). — С. 121–126.
10. Безруких Д.В., Крюков А.Ф. Зарубежный опыт кластеризации в развитии экономики инноваций // Вестник КрасГАУ. 2019. № 9. С. 14–23.
11. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // ЭВР. 2019. № 1. С. 40–45.
12. Чернышова М.В. ESG и ответственное институциональное инвестирование // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 3. С. 98–120.
13. Nizam E., Ng A., Dewandaru G., Nagayev R., Nkoba M.A. The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector // Multinatl. Financ. Manag. — 2019. — Vol. 49. — Pp. 35–53.

14. Minutolo M.C. Kristjanpoller W.D. Stakeley J. Exploring environmental, social, and governance disclosure effects on the S&P 500 financial performance // *Bus. Strategy Environ.* — 2019. — Vol. 28. — Pp. 1083–1095.
15. Khan M. Corporate Governance, ESG, and Stock Returns around the World // *Financ. Anal.* — 2019. — Vol. 75. — Pp. 103–123.
16. Friede G. Busch T. Bassen A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies // *Sustain. Financ. Invest.* — 2015. — Vol. 5. — Pp. 210–233.
17. Weng Marc Lim, Maria Vincenza Ciasullo, Alexander Douglas & Satish Kumar (2022) Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review, *Total Quality Management & Business Excellence*. Pp. 21–48.
18. Вострикова Е. О., Мешкова А. П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // *Финансовый журнал*. 2020. № 4. С. 117–129.

**Zhurbenko Anastasia Alexandrovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: 200801@edu.fa.ru

## **Key issues of managing the company's sustainable development**

**Abstract.** This article discusses the main points related to the sustainable development of the company, which depend on management. This work contains the key theoretical characteristics of sustainable development management. The author of the article pays attention to the description of the standards of social and corporate responsibility (Environmental, Social and Governance (ESG) Principles), socially responsible investment (Socially Responsible Investing) due to the relevance of their use to maintain the sustainability of the company. An important place in this work is given to the study of factors that affect the sustainability of the company. At the same time, the article gives different classifications of factors, which allows us to consider the issue of company sustainability from different points of view. In addition, this paper describes different approaches to defining the concept of company sustainability. This is due to the fact that at the moment there is no consensus on the exact formulation of the phenomenon under consideration. This paper separately shows the main features of such a management tool as scenario analysis and planning in the context of managing the long-term sustainability of an organization. The author considered the components of scenario analysis, the procedure for carrying out this method, varieties, as well as the procedure for obtaining and interpreting the results. In the final part of the work, the author describes recommendations for improving the sustainability of companies, points out the importance of taking measures to improve the sustainability of the company, and also reveals the relationship between sustainability management and the success of the company, concluding that the relationship between these indicators is direct and strong.

**Keywords:** sustainable development of the company; economic uncertainty; global economic crisis; structural changes; financial and economic consequences; economy; financial stability; scenario planning