

## НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**В.А. СЕМИДОЦКИЙ, Р.В. КОСТЕНКО**

*Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2;  
электронная почта: semidozki@mail.ru*

Статья посвящена вопросам устойчивого развития в развитии российских промышленных предприятий. Сформулирована генеральная цель функционирования отечественных предприятий. Описаны базовые условия устойчивости развития промышленного предприятия. Охарактеризованы факторы устойчивости промышленного бизнеса на рынках сбыта, труда и капитала.

**Ключевые слова:** промышленность, EBITDA, EVA, устойчивое развитие, неценовая и ценовая конкурентоспособность.

Развитие отечественного промышленного бизнеса в настоящее время происходит под воздействием ряда разнонаправленно влияющих факторов. К факторам отрицательного воздействия следует отнести последствия санкционного давления, что ограничивает доступ к глобальному капиталу и инновационным продуктам для промышленного бизнеса [1]. Российские промышленные предприятия ограничены в возможностях проведения лизинговых операций с зарубежными контрагентами, что, безусловно, негативно отражается на конкурентном статусе их продукции на глобальных рынках. Ограничения доступа к зарубежному капиталу делает затруднительным эффективное развитие и реализацию инвестиционных инициатив. Еще одним негативным фактором в развитии промышленных предприятий является негативизация миграционного сальдо и ухудшение структуры представленных на рынке трудовых ресурсов. Иммиграция наиболее квалифицированных кадров с их последующей заменой представителями стран Азии уменьшает потенциал развития региональной инновационной подсистемы, что в свою очередь программирует процессы технологического отставания от западных конкурентов [2].

В тоже время политика импортозамещения, декларируемая и реализуемая государством формирует предпосылки для эффективных стартапов и

<http://ntk.kubstu.ru/file/1559>

увеличения производственных мощностей отечественных промышленных предприятий.

Таким образом, современные условия хозяйствования выдвигают к менеджменту промышленного бизнеса совершенно конкретное требование – разработать и применить на практике такую модель управления предприятием, которая была бы эффективна в условиях дорогих инвестиций, труднодоступных зарубежных технологических решений, негативных структурных сдвигов на рынке трудовых ресурсов и относительно незанятого незаконкурированного рынка готовой продукции [3].

Подобная трактовка проблемы дает возможность ее фрагментации на ряд задач, решение которых обусловит конкурентное развитие отечественного промышленного бизнеса. Во-первых, необходимо определить критерии эффективного развития - что конкретно необходимо избрать в качестве целеполагания в развитии российских промышленных предприятий. Во-вторых, необходимо в деятельности хозяйствующего субъекта выделить значимые направления функционирования, управление которыми обусловит достижение генеральной цели. В-третьих, сформировать принципы и методы управления выделенными частными функциональными блоками в системе производственного менеджмента, как необходимыми и достаточными условиями конкурентного развития.

В качестве генеральной цели функционирования отечественных предприятий мы считаем, что следует избрать достижение устойчивого развития [4]. Под устойчивым развитием мы понимаем достижение динамики основных финансово-экономических показателей в долгосрочной перспективе не ниже линии рынка. В качестве основных финансово-экономических показателей, иллюстрирующих результаты функционирования промышленного бизнеса следует избрать показатель EBITDA<sup>1</sup> и EVA<sup>2</sup>. Мы считаем, что применение таких показателей дает общее представление о динамике развития

---

<sup>1</sup> EBITDA (сокр. от англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации

<sup>2</sup> Экономическая добавленная стоимость или EVA (сокр. от англ. economic value added)

промышленного бизнеса и отражает не только все аспекты деятельности предприятия, но и соответствуют мониторинговым интересам всех стейкхолдеров развития промышленного бизнеса (акционеры, топ-менеджмент, персонал предприятия, конкуренты, потребители, государство, контрагенты). Таким образом, применение вышеобозначенных индикаторов помимо отслеживания объективной динамики развития, еще дает возможность использования принципов и методов стейкхолдер-менеджмента, что положительно скажется на гармонизации процессов развития и промышленного роста [5].

Базовым условием устойчивости развития промышленного предприятия является ориентация на так называемую линию рынка – среднее значение динамики развития промышленного сектора в национальном геоэкономическом пространстве. Следовательно, в ходе мониторинга устойчивости развития происходит ориентация как на абсолютные индикаторы развития (ЕВITDA, EVA), так и на относительные индикаторы – среднеотраслевой темп роста наблюдаемых ключевых показателей.

Очевидно, что процесс устойчивого развития промышленного предприятия в целом достигается за счет устойчивого развития его отдельных функциональных элементов. В качестве базовых функциональных элементов промышленного предприятия необходимо выделить:

- а) комплекс мер по достижению устойчивого положения на рынке готовой продукции;
- б) комплекс мер по достижению устойчивого положения на рынке капитала;
- в) комплекс мер по достижению устойчивого положения на рынке трудовых ресурсов;

Таким образом, задача достижения необходимого значения и динамики ключевых индикаторов устойчивого развития дефрагментируется на задачи одновременного достижения устойчивого развития на трех рынках: сбыта, капитала и персонала [6].

Такая дефрагментация позволяет мониторить и оперативно корректировать ключевые функциональные блоки промышленного предприятия, оценивать сильные и слабые стороны бизнеса в контуре достижения устойчивости. Следовательно, задача достижения устойчивости сводится к формированию ключевых индикаторов (критериев) развития бизнеса на рынках сбыта, капитала и персонала, разработки системы мониторинга и коррекции деятельности предприятия в сфере маркетинга и продаж, финансового менеджмента, управления персоналом.

Устойчивое развитие промышленного предприятия с позиции его конкурентоспособности на рынках сбыта обеспечивается ценовыми и неценовыми позициями (таблица 1). К ценовым факторам устойчивости отнесем те факторы, которые обуславливают возможность промышленного предприятия конкурировать на рынках сбыта по цене (предлагать продукцию дешевле конкурентов). К неценовым факторам отнесем те, которые обеспечивают возможность бизнеса предоставлять потребителю более качественные товары (по совокупности критериев качества) [7].

Для мониторинга устойчивости предприятия на рынках сбыта необходимо применять два ключевых показателя. Первый показатель (валовая норма прибыли от продаж) иллюстрирует способность предприятия генерировать норму прибыли за счет управления ценой. Вторым показателем (NPS<sup>3</sup>) характеризует устойчивость предприятия в потребительском сегменте, неготовность потребителей переключаться на продукт конкурента.

---

<sup>3</sup> Индекс лояльности **NPS** (англ. Net Promoter Score) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам

Таблица 1 – Краткая характеристика факторов устойчивого развития промышленного бизнеса на рынках сбыта

Факторы формирования ценовых параметров устойчивости	Факторы формирования неценовых факторов устойчивости
<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество и эффективностью закупочной деятельности и производственного обеспечения сырьем и материалами;</li> <li>- эффективность производственных и логистических бизнес-процессов;</li> <li>- инновационность технологических решений;</li> <li>- стоимость дистрибуции;</li> <li>- масштаб производства и доля постоянных затрат;</li> <li>- финансовое обременение производственной деятельности;</li> <li>- стоимость ресурсов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инновационность выпускаемого продукта, его ценностью и полезностью для потребителя;</li> <li>- качество применяемых в производстве материалов;</li> <li>- качество производственных и логистических бизнес-процессов;</li> <li>- качество трудовых ресурсов;</li> <li>- качество дистрибуции;</li> <li>- качество сервиса;</li> <li>- качество упаковки;</li> <li>- качество процессов стимулирования продаж;</li> <li>- эффективность брендинга и нейминга;</li> </ul>

Для мониторинга устойчивости на рынке капитала необходимо оценить комплекс аспектов промышленного бизнеса, которые формируют спрос и предложение на рынке капитала [8]. В данном ключе необходимо рассмотреть потенциал предприятия как объекта размещения капитала и его возможность выступать в качестве инвестора для сторонних проектов (пусть и в данной отрасли). Факторы устойчивости промышленного предприятия на рынке капитала приведены в таблице 2.

Базовыми индикаторами устойчивости на рынке капитала можно считать показатели  $WACC^4$  и  $ROI^5$ . Показатель  $WACC$  иллюстрирует средневзвешенную стоимость капитала предприятия. Чем ниже данный показатель, тем с меньшей стоимостью капитал используется в бизнесе. Соответственно, чем меньше значение этого показателя, тем более устойчивы позиции предприятия на рынке капитала с позиции его привлечения и платы за его использование [9]. Показатель  $ROI$  иллюстрирует эффективность

<sup>4</sup>  $WACC$  - Средневзвешенная стоимость капитала (англ. weighted average cost of capital, WACC) — это средняя процентная ставка по всем источникам финансирования компании. При расчете учитывается удельный вес каждого источника финансирования в общей стоимости

<sup>5</sup>  $ROI$  (от англ. return on investment) или  $ROR$  (англ. rate of return) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций

(прибыльность) инвестиций бизнеса. Чем выше данный показатель, тем более эффективно предприятие осуществляет инвестирование в иные активы и, следовательно, устойчивость предприятия как инвестора выше.

Таблица 2 – Факторы устойчивости промышленного бизнеса на рынке капитала

Факторы формирования устойчивости для размещения капитала в бизнесе предприятия	Факторы формирования устойчивости предприятия как инвестора
<ul style="list-style-type: none"> <li>- качественное финансовое состояние;</li> <li>- низкие риски размещения капитала;</li> <li>- доступность информации о деятельности предприятия;</li> <li>- высокая рентабельность капитала;</li> <li>- растущая емкость рынка присутствия;</li> <li>- высокий инновационный потенциал (эффективная капитализация инноваций);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- профицит финансовых ресурсов (положительное значение текущих финансовых потребностей);</li> <li>- наличие эффектов диверсификации и/или отраслевого переключения;</li> <li>- высокая степень конкуренции на рынках присутствия и отрицательная динамика емкости этих рынков;</li> <li>- качественный инвестиционный менеджмент (эффективное управление портфельными инвестициями)</li> </ul>

И, наконец, третье направление проявления устойчивости – устойчивость развития на рынке трудовых ресурсов. Здесь также может быть два проявления на рынке труда – совокупность материальных и нематериальных аспектов привлечения более качественного персонала. Ценовая устойчивость предприятия на рынке труда – это возможность генерировать большую зарплатоемкость нежели конкуренты [10]. Неценовая устойчивость – это потенциал предприятия в привлечении качественного персонала за счет нематериальных аспектов (при одинаковом уровне заработных плат). Характеристика факторов ценовой и неценовой устойчивости промышленного предприятия на рынке трудовых ресурсов приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика факторов устойчивости промышленного бизнеса на рынке труда

Факторы ценовой конкурентоспособности	Факторы неценовой конкурентоспособности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- инновационные решения, обуславливающие высокую производительность труда;</li> <li>- эффективные монетарные мотивационные программы;</li> <li>- эффективная деятельность в сфере производства, продаж и финансов;</li> <li>- эффективность бизнес-процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здоровый климат в коллективе;</li> <li>- эффективность немонетарных мотивационных программ;</li> <li>- использование качественных программ обучения;</li> <li>- высокий потенциал роста в рамках должностной линейки;</li> <li>- социальная ответственность бизнеса</li> </ul>

Показателем устойчивости промышленного предприятия на рынке труда является эластичность зарплатоемкости по производительности труда. Чем выше данный показатель, тем в меньшей степени бизнес зависит от давления на него работников и профессиональных союзов, что в свою очередь свидетельствует о том, что предприятие является приоритетным для работника при выборе места работы.

Подытоживая сказанное, следует отметить, что устойчивое развитие промышленного бизнеса является многогранной экономической категорией, которая зависит от устойчивости предприятия на рынке готовой продукции, капитала и персонала. Понимая направления приращения устойчивости бизнеса и применяя адресные меры, можно добиться не только желаемых финансово-экономических показателей деятельности предприятия, но и повысить его конкурентный статус, в том числе в мировом глобальном экономическом пространстве.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Семидоцкий В.А., Раевский П.К. К вопросу эффективного государственного регулирования развития региональных социально-экономических систем//Вестник Российского университета кооперации. -2013. - № 3(13). -С. 38-41.

2. Семидоцкий В.А., Погосов Д.К., Арзамасов С.С., Якименко А.А. Организационные основы и экономические методы формирования

инвестиционной политики региона (по материалам Краснодарского края). - Краснодар: Просвещение-Юг, 2014. -120 с.

3. Гукасян А.В., Полиди А.А., Баяндурян Г.Л. Инновационно-ориентированная промышленная политика: проблемы, тенденции и приоритеты. -Краснодар: Издательский Дом -Юг, 2013.

4. Семидоцкий В.А., Якименко А.А. Детерминация системы инвестиционной привлекательности промышленного предприятия для целей эффективного управления. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2015. -№ 107. - С. 589-600.

5. Сухина Н.Ю., Кутин М.В, Артеменко Н.П. К вопросу о формировании методического подхода к стратегическому планированию конкурентного развития бизнеса//Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». -2010. -Вып. 4 (71). С. 155-160.

6. Алуян С.В., Прохорова В.В. Методические основы формирования винодельческого кластера на территории Краснодарского края//Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2015. № 2(160). С.108-114.

7. Баданин Э.М. Управление воспроизводством основных фондов на предприятиях сахарной промышленности // диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Краснодар, 2002

8. Сухина Н.Ю., Натхо С.Р. Меры государственного регулирования региональных потребительских рынков в условиях неблагоприятных вызовов внешней среды // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 428-430.

9. Бабаян Л.Э., Литвинюк Т.А. Промышленная политика государства//Сборник научных статей факультета экономики, управления и бизнеса/М-во образования и науки Рос. Федерации; ФГОУ ВПО «КубГТУ». - Краснодар: Издательский Дом -Юг, 2015. -268 с.

10. Чепсина А.В. Генерация КРІ как основа программно-целевого метода в системе стейкхолдер-менеджмента//Экономика и предпринимательство. -№83 (56). -2015. -С. 595-597.



## REFERENCES

1. Semidotskiy V.A., Raevskiy P.K. K voprosu effektivnogo gosudarstvennogo regulirovaniya razvitiya regionalnykh sotsialno-ekonomicheskikh sistem//Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii. -2013. -№ 3(13). -S. 38-41.
2. Semidotskiy V.A., Pogosov D.K., Arzamasov S.S., Yakimenko A.A. Organizatsionnye osnovy i ekonomicheskie metody formirovaniya investitsion-noy politiki regiona (po materialam Krasnodarskogo kraya). -Krasnodar: Prosveshchenie-Yug, 2014. -120 s.
3. Gukasyan A.V., Polidi A.A., Bayanduryan G.L. Innovatsionno-orientirovannaya promyshlennaya politika: problemy, tendentsii i priority. - Krasnodar: Izdatel-skiy Dom -Yug, 2013.
4. Semidotskiy V.A., Yakimenko A.A. Determinatsiya sistemy investitsionnoy privlekatelnosti promyshlennogo predpriyatiya dlya tsey effektivnogo upravleniya. Politematicheskii setevoy elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. -2015. -№ 107. -S. 589-600.
5. Sukhina N.Yu., Kutin M.V Artemenko N.P. K voprosu o formirovanii metodicheskogo podkhoda k strategicheskomu planirovaniyu konkurentnogo razvitiya biznesa//Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Ekonomika». -2010. -Vyp. 4 (71). S. 155-160.
6. Aluyan S.V., Prokhorova V.V. Metodicheskie osnovy formirovaniya vinodel-cheskogo klastera na territorii Krasnodarskogo kraya//Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika. 2015. № 2(160). S.108-114.
7. Badanin E.M. Upravlenie vosproizvodstvom osnovnykh fondov na predpriya-tiyakh sakharnoy promyshlennosti // dissertatsiya na soiskanie uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk / Krasnodar, 2002
8. Sukhina N.Yu., Natkho S.R. Mery gosudarstvennogo regulirovaniya regionalnykh potrebitelskikh rynkov v usloviyakh neblagopriyatnykh vyzovov vneshney sredy // Ekonomika i predprinimatelstvo. 2016. № 11-3 (76-3). S. 428-430.
9. Babayan L.E., Litvinyuk T.A. Promyshlennaya politika gosudarstva//Sbornik nauchnykh statey fakulteta ekonomiki, upravleniya i biznesa/M-vo obrazovaniya i nauki Ros. Federatsii; FGOU VPO «KubGTU». - Krasnodar: Izdatelskiy Dom -Yug, 2015. -268 s.

10. Chepsina A.V. Generatsiya KPI kak osnova programmno-tselevogo metoda v sisteme steykkholder-menedzhmenta//Ekonomika i predprinimatelstvo. - №83 (56). -2015. -S. 595-597.

*DIRECTIONS FOR FORMING STABILITY IN  
DEVELOPMENT OF RUSSIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES*

**V.A. SEMIDOTSKY, R.V. KOSTENKO**

*Kuban State Technological University,  
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350072  
e-mail: semidozki@mail.ru*

The article is devoted to the issues of sustainable development in the development of Russian industrial enterprises. The general purpose of functioning of domestic enterprises is formulated. The basic conditions for the stability of the development of an industrial enterprise are described. The factors of stability of industrial business in the markets of sales, labor and capital are characterized.

**Key words:** industry, EBITDA, EVA, sustainable development, non-price and price competitiveness.