



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ / ORIGINAL ARTICLE

## ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Анзор Р. Хачемизов<sup>1</sup>, Владимир И. Зарубин<sup>2</sup>, Асият К. Доргушаова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Акционерное общество «Краснодарпроектстрой»,  
ул. Чапаева, д. 94, г. Краснодар, 350000, Российская Федерация

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»,  
ул. Первомайская, д. 191, г. Майкоп, Республика Адыгея, 385000, Российская Федерация

**Аннотация.** Развитие предприятия в рыночной среде представляет собой сложный процесс взаимодействия и взаимовлияния разнонаправленных факторов, который требует действенного контроля, позволяющего не только определять оперативное состояние предприятия, но и оценивать стратегическую устойчивость его в перспективе. В связи с этим возрастает актуальность поиска эффективных инструментов оценки устойчивости предприятия в процессе стратегического контроллинга. Цель настоящего исследования состоит в разработке методических рекомендаций по оценке устойчивости предприятия на основе анализа существующих теоретических подходов. Методологической основой исследования является структурно-функциональный подход, предусматривающий учет в методике оценки устойчивости предприятия не только функциональный, но и структурный аспекты. Для достижения цели исследования использовались методы теоретического обобщения, анализа и синтеза, системного подхода, сравнительного и структурного анализа. Результатами исследования явилась система показателей развития хозяйствующего субъекта, позволяющая оценить устойчивость предприятия по количественным, качественным и структурным компонентам, что способствует повышению уровня обоснованности решений, а также алгоритм интегральной оценки развития предприятия, позволяющий реализовать стратегический контроллинг устойчивости предприятия. Научная новизна предлагаемых материалов состоит в развитии теоретико-методических подходов к оценке устойчивости развития предприятия в процессе стратегического контроллинга. Теоретическая значимость исследования состоит в развитии методологических основ формирования действенной системы стратегического контроллинга на предприятии. Практическая значимость заключается в обосновании инструментов оценки устойчивости функционирования предприятия в стратегической перспективе. Результаты могут быть использованы в процессах стратегического управления предприятием. Предпосылкой эффективного стратегического контроллинга является формирование адекватной, достоверной и объективной информационной базы для оценки устойчивости ее развития. На этой основе осуществляется дальнейший анализ и разрабатываются меры по совершенствованию процесса управления. Оценка устойчивости развития является важной составной частью контроллинга функционирования предприятия.

**Ключевые слова:** устойчивость предприятия, стратегический контроллинг, система показателей, система индикаторов развития, интегральная оценка

*Для цитирования:* Хачемизов А.Р., Зарубин В.И., Доргушаова А.К. Оценка устойчивости развития организации в процессе стратегического контроллинга // Новые технологии. 2020. Т. 16, № 6. С. 139–146. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2020-16-6-139-146>

## ASSESSMENT OF THE SUSTAINABILITY OF ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THE PROCESS OF STRATEGIC CONTROLLING

Anzor R. Khachemizov<sup>1</sup>, Vladimir I. Zarubin<sup>2</sup>, Asiyat K. Dorgushaova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>«Krasnodarproektstroy» Joint Stock Company,  
94 Chapaev str., Krasnodar, 350000, the Russian Federation

<sup>2</sup>FSBELHE «Maykop State Technological University»,  
191 Pervomayskaya str., Maykop, the Republic of Adygea, 385000, the Russian Federation

**Annotation.** Development of an enterprise in a market environment is a complex process of interaction and mutual influence of multidirectional factors. This requires effective control, which allows not only to determine the operational state of an enterprise, but also to assess its strategic stability in the future. In this regard, the relevance of the search for effective tools for assessing the sustainability of an enterprise in the process of strategic control increases. The purpose of the research is to develop guidelines for assessing the sustainability of an enterprise based on an analysis of existing theoretical approaches. The methodological basis of the research is a structural and functional approach, which provides for taking into account not only functional, but also structural aspects in the methodology for assessing the sustainability of an enterprise. To achieve the goal of the research the following methods were used: theoretical generalization, analysis and synthesis, system approach, comparative and structural analysis. The system of indicators for the development of an economic entity, which makes it possible to assess the stability of an enterprise in quantitative, qualitative and structural components, which contributes to an increase in the level of validity of decisions, as well as an algorithm for an integral assessment of the development of an enterprise, which makes it possible to implement strategic controlling of enterprise stability have become the results of the research. The scientific novelty of the proposed materials lies in the development of theoretical and methodological approaches to assessing the sustainability of enterprise development in the process of strategic controlling. Theoretical significance of the research lies in the development of methodological foundations for the formation of an effective system of strategic controlling at an enterprise. The practical significance lies in the substantiation of tools for assessing the sustainability of an enterprise in a strategic perspective. The results can be used in strategic enterprise management. Formation of an adequate, reliable and objective information base for assessing the sustainability of its development is a prerequisite for effective strategic controlling. On this basis further analysis is carried out and measures are developed to improve the management process. Assessment of development sustainability is an important part of controlling the functioning of an enterprise.

**Keywords:** sustainability of an enterprise, strategic controlling, system of indicators, system of development indicators, integral assessment

*For citation:* Khachemizov A.R., Zarubin V.I., Dorgushaova A.K. Assessment of the sustainability of organization development in the process of strategic controlling // *New technologies*. 2020. Vol. 16, No. 6. P. 139–146 (in Russian) <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2020-16-6-139-146>

Задача оценки устойчивости развития организации тесно связана с разработкой механизмов контроллинга процесса функционирования, поскольку невозможно говорить о регулировании развития бизнеса без использования инструментов оценки, планирования и

прогнозирования его устойчивости относительно возмущений со стороны внутренней и внешней среды.

В общем виде концепция экономической устойчивости предприятия [1] заключается в максимизации темпов роста предприятия при условии минимального

отклонения социально-экономической системы от состояния равновесия. Среди работ, посвященных вопросам оценки устойчивости социально-экономических систем, следует отметить работы, в которых исследуются проблемы устойчивого развития предприятий с позиции взаимодействия с внешним окружением, при необходимости экологизации производства посредством внедрения «чистых» технологий.

Устойчивость предприятия понимается как «способность субъекта хозяйствования сохранять работоспособное состояние на пути к достижению целевых результатов в условиях возмущающих воздействий. Для обеспечения устойчивости необходимо выполнять управленческие действия, направленные на нейтрализацию влияния негативных факторов внешней среды; ограничить количество факторов внешней среды, которые негативно влияют на систему; сократить количественное влияние негативных факторов внешней среды или нейтрализовать их; усилить влияние существующего потенциала предприятия на негативные факторы внешней среды; обеспечить целенаправленное управление функционированием хозяйствующего субъекта для достижения системы целей устойчивого развития организации» [2].

Использование указанных рычагов управления предприятием должно гарантировать устойчивость его развития не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе. Это связано с тем, что по определению устойчивым может быть только развитие, согласно которому достигается компромисс между материальными, нематериальными потребностями и возможностями внешней окружающей среды обеспечивать эти потребности.

Как отмечает Грачев А.В. [3], экономическая устойчивость предприятия представляет собой сбалансированность и непрерывность его экономического развития. А Баканаев И.Л. под устойчивостью организации понимает способность ее внутренней

структуры, организационных возможностей и стратегии развития динамически взаимодействовать с внешней средой, а также своевременно корректировать цели развития и изменять функции организации [4], то есть способность приспосабливаться к постоянно меняющимся рыночным условиям.

Процедура формирования системы показателей для оценки динамики развития организации является достаточно сложной. Например, широко известна оценка экономической устойчивости организации по следующему выражению:

$$\text{ЭУП} = \sum_{i=1}^n j_i \cdot C_i, \quad (1)$$

где ЭУП – уровень экономической устойчивости предприятия;

$j_i$  – удельный вес  $i$ -й структурной составляющей в ЭУП;

$C_i$  – структурные составляющие ЭУП;

$n$  – количество структурных составляющих ЭУП.

В свою очередь, структурные показатели также оцениваются по соответствующим методикам с учетом частных показателей. Недостатком такого подхода является значительная субъективность оценки влияния частных показателей на интегральную величину экономической устойчивости организации. Несмотря на указанный недостаток, такой подход имеет положительные моменты, к которым следует отнести использование функционального принципа выделения структурных составляющих устойчивости, который соответствует современным подходам к управлению организациями.

Структурные составляющие экономической устойчивости, по мнению авторов, включают финансовую, производственную, кадровую, маркетинговую и инвестиционную характеристики [5]. Финансовую устойчивость при этом характеризуют особенности источников финансирования хозяйствующего субъекта, а также отдельные показатели деловой активности.

В группу показателей производственной устойчивости включается рентабельность производства и продукции, сумма добавленной стоимости в расчете на одного работающего, а также материалоемкость продукции и фондоотдача основного капитала.

Кадровую устойчивость необходимо оценивать по таким показателям, как коэффициент текучести кадров, коэффициент обновления кадров, коэффициент соотношения принятых и уволенных работников, коэффициент стабильности обеспечения кадров, уровень образования работающих, соотношение социальной ответственности и объема реализованной продукции на одного работающего, уровень обеспечения работников социальным пакетом.

Маркетинговая устойчивость представляет собой оценку усилий предприятия в направлении выпуска продукции, которая востребована на рынке, а также в оценке эффективности ее продвижения. Инвестиционная устойчивость характеризует возможности организации привлекать внешние источники финансирования деятельности, а также эффективность использования собственных средств.

С таким набором показателей можно в целом согласиться. Однако при диагностике финансовой устойчивости предприятия данный ряд показателей не учитывает оценку возможности банкротства предприятия [6], которая является достаточно важной составляющей, поскольку весомая часть предприятий отечественной экономики являются убыточными, что требует соответствующих инструментов диагностики кризисных явлений.

Кроме этого, приведенный ряд показателей не учитывает оценки организационной подсистемы. Функция организации является решающим компонентом управления стратегической устойчивости предприятия, и поэтому необходимо определиться с методиками ее оценки [7].

Оценку стратегической устойчивости рекомендуется выполнять на основе использования специфических

индикаторов, объединенных в шесть основных подсистем: 1) материальная подсистема, которая характеризуется эффективностью использования оборотных средств, сырья и материалов; 2) имущественная подсистема, состояние которой диагностируется с помощью оценки эффективности использования основных фондов и оборудования; 3) финансовая подсистема с основными индикаторами суммы прибыли, ликвидности, рентабельности, платежеспособности, деловой активности и рыночной стоимости; 4) трудовая подсистема, которая характеризуется количественным составом и структурой работников, эффективностью использования трудового потенциала, качеством мотивационной системы; 5) научно-исследовательская подсистема, которая выражает количественный и качественный состав интеллектуального потенциала, а также удельный вес инновационной продукции и ее параметры; 6) информационная подсистема, которая включает структуру информационной службы предприятия и источники информации для принятия управленческих решений [8].

Эта точка зрения является более совершенной, поскольку учитывает важность информационного обеспечения принятия решений относительно показателей оценки направлений стратегического развития организации, однако не учитывает влияния хозяйствующего субъекта на состояние окружающей среды, которое в свою очередь будет определять в будущем возможности привлечения различных видов ресурсов, на что указывают исследования, выполненные, например, D. Krajnc, P. Glavič [9] и др.

Формируя систему показателей развития необходимо также учитывать их сбалансированность [8], которая позволит не только оценивать процессы, протекающие на предприятии, по определенным группам показателей, но главным образом оценивать степень реализации миссии хозяйствующего субъекта путем сопоставления запланированных (перспективных, тактических и т.п.) и

фактических значений. Оценка достижения миссии предприятия может быть осуществлена с помощью количественного выражения резервов показателей, которые высчитываются в процессе анализа хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с классическими схемами экономического анализа.

В исследованиях, выполненных М. Бертонешем, Р. Найтом, И.А. Бланком [10; 11], экономическая устойчивость рассматривается как способность предприятия к увеличению объемов производства продукции за счет реинвестирования прибыли:

$$\uparrow ОП = \frac{ЧП_{реинв}}{ЧП_{распр}} \cdot \frac{ЧП_{распр}}{ВР} \cdot \frac{ВР}{А} \cdot \frac{ВК + ЗК}{ВК}, \quad (2)$$

где ОП – возможности увеличения объема производства;

$ЧП_{реинв}$  – часть чистой прибыли, реинвестированная в деятельности предприятия;

$ЧП_{распр}$  – часть чистой прибыли, которая подлежит распределению между собственниками предприятия;

ВР – выручка от реализации продукции;

А – величина активов предприятия;

ВК – величина собственного капитала предприятия;

ЗК – величина заемного капитала хозяйствующего субъекта.

В данной модели только фактор дивидендной политики не учитывается как таковой, поэтому в группу показателей инвестиционной устойчивости рекомендуется включить индикатор дивидендной политики.

Обобщая результаты предыдущих исследований в отношении формирования системы индикаторов развития субъекта хозяйствования предлагается система показателей, отвечающая трем характерным компонентам развития предприятия: количественному, качественному и структурному.

Очевидно, предпосылкой эффективного управления бизнес-организацией является формирование адекватной, достоверной и объективной базы для оценки устойчивости ее развития. На этой

основе осуществляется дальнейший анализ и разрабатываются меры по совершенствованию процесса управления. Оценка устойчивости развития является важной составной частью контроллинга функционирования предприятия.

С учетом особенностей существующих методов оценки устойчивости развития организации и обобщая основные положения, алгоритм формирования интегральной оценки развития хозяйствующего субъекта возможно представить в виде реализации четырех функциональных этапов.

На первом этапе необходимо выделить три группы индикаторов процессов развития в течение рассматриваемого периода: 1 группа – количественные индикаторы, выявленные при составлении финансовых и статистических отчетов; 2 группа – качественные индикаторы; 3 группа – структурные индикаторы.

На втором этапе необходимо определить изменение обоснованных на первом этапе показателей: для показателей, которые должны увеличиваться с течением времени, выбирается тот, который имеет наибольшее значение, а для критериев, которые должны снижаться в динамике, – наименьшее значение; соотношение для первых – это доля от деления фактических значений на наибольшее, выбранное за эталон, для других – эталонного значения на фактические значения показателей. На этом этапе также определяется вклад и важность каждого критерия в интегральном показателе путем опроса руководителей всех уровней управления предприятия с расчетом соответствующей значимости такого опроса при помощи статистических критериев.

На четвертом этапе формируется интегральная оценка развития предприятия как сумма множителей темпов изменения показателей деятельности и соответствующих значений вклада каждого в конечный результат. Полученные результаты позволяют сделать соответствующие выводы о динамике развития предприятия в течение определенного периода времени.

Расчет интегральной оценки развития предприятия (I) можно представить в следующем виде:

$$I = \left( \sum_{j=1}^n \frac{\Pi_j}{\max \Pi_j} \cdot W_j + \sum_{j=n+1}^q \frac{\min \Pi_j}{\Pi_j} \cdot W_j \right) + \left( \sum_{k=1}^m \frac{\Pi_k}{\max \Pi_k} \cdot W_k + \sum_{k=m+1}^r \frac{\min \Pi_k}{\Pi_k} \cdot W_k \right) + \left( \sum_{i=1}^p \frac{\Pi_i}{\max \Pi_i} \cdot W_i + \sum_{i=m+1}^t \frac{\min \Pi_i}{\Pi_i} \cdot W_i \right), \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^q W_j + \sum_{k=1}^r W_k + \sum_{i=1}^t W_i = 1, \quad (4)$$

где I – интегральная оценка развития предприятия, доли;

j = 1, q – число качественных показателей развития;

k = 1, r – число количественных показателей развития;

i = 1, t – число структурных показателей развития;

j = 1, n; k = 1, m; i = 1, p – показатели, которые соответственно их экономической сущности должны увеличиваться с течением времени (качественные, количественные, структурные, соответственно);

j = n + 1, q; k = m + 1, r; i = p + 1, t – показатели, которые соответственно их экономической сущности должны уменьшаться с течением времени (качественные, количественные, структурные, соответственно);

W<sub>j</sub>; W<sub>k</sub>; W<sub>i</sub> – влияние показателя (качественного, количественного, структурного, соответственно) на общую оценку развития (значимость), доли единицы;

Π<sub>j</sub>; Π<sub>k</sub>; Π<sub>i</sub> – качественные, количественные, структурные показатели развития, соответственно;

max Π – максимальное значение показателя в группе соответствующих показателей;

min Π – минимальное значение показателя в группе соответствующих показателей.

Приведенный методический подход к оценке устойчивости предприятия корреспондируется с ранее выполненными исследованиями [12].

Таким образом, в результате проведенных исследований сформирован алгоритм интегральной оценки устойчивости предприятия, в основу которого положено разделение показателей функционирования на количественные, качественные и структурные. Данный подход позволяет определить тип устойчивого развития и разработать соответствующие решения по повышению устойчивости предприятия в долгосрочном периоде.

Количественное выражение оценки может иметь три интервала значений:

– больше единицы – целесообразно сделать вывод о прогрессивном типе развития, когда в анализируемом периоде сохраняются тенденции к совершенствованию и улучшению системы обеспечения эффективного функционирования хозяйствующего субъекта;

– равняется единице – наступает предельное, промежуточное состояние развития предприятия – нет тенденции ни к ухудшению, ни к улучшению ситуации, т.е. безубыточный тип развития;

– меньше единицы – необходимо сделать вывод о регрессивном типе развития.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests*

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Герасимов Б.Н., Рубцова М.Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. № 8. С. 108–111.

2. Лытнева Н.А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. 2014. № 1 (27). С. 43–48.
3. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике: учебное пособие. 3-е изд. М.: Дело и Сервис, 2010. 400 с.
4. Баканаев И.Л., Цокаева А.Л., Мовтигова М.А. Экономическая устойчивость деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2016. № 3 (107). С. 455-457. URL: <https://moluch.ru/archive/107/25658/> (дата обращения: 30.10.2020).
5. Арефьева О.В., Кузенко Т.Б. Планирование экономической безопасности предприятия. Киев: Европейский университет, 2014.
6. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 349 с.
7. Лисова О.М., Елфимова Ю.М., Радишаускас Т.А. Управление устойчивым развитием предприятий // Научный журнал КубГАУ. 2017. № 133. С. 30–39.
8. Балашов В.Н. КPI как инструмент результативной и эффективной деятельности // Виттевские чтения. 2014. № 1. С. 274–276.
9. Krajnc D., Glavic P. A model for integrated assessment of sustainable development // Resources, conservation and recycling. 2005. № 43. P. 189–208.
10. Бертонеш М., Найт Р. Управление денежными потоками / пер. с англ. Е. Бугаевой. СПб.: Питер, 2004. 240 с.
11. Бланк И.А. Управление использованием капитала. Киев: Ника-Центр, 2000. 656 с.
12. Хачемизов А.Р., Зарубин В.И. Система показателей контроллинга стратегического развития предприятия // Экономика и предпринимательство. 2019. № 7 (108). С. 1164–1167.

#### REFERENCES:

1. Gerasimov B.N., Rubtsova M.N. Economic sustainability in the activities of an enterprise // Bulletin of the Orenburg State University. 2006. No. 8. P. 108–111.
2. Lytneva N.A. Modern methods and models of efficiency management of industrial enterprises // Bulletin of OrelGIET. 2014. No. 1 (27). P. 43–48.
3. Grachev A.V. Financial stability of an enterprise: criteria and methods of assessment in a market economy: a tutorial. 3rd ed. M.: Delo and Service, 2010. 400 p.
4. Bakanaev I.L., Tsokaeva A.L., Movtigitova M.A. Economic sustainability of an enterprise [Electronic resource] // Young scientist. 2016. No. 3 (107). P. 455–457. URL: <https://moluch.ru/archive/107/25658/> (access date: 30/10/2020).
5. Arefieva O.V., Kuzenko T.B. Planning the economic security of the enterprise. Kiev: European University, 2014.
6. Fomin Ya.A. Diagnostics of the crisis state: a textbook for universities. M.: UNITI-DANA, 2003. 349 p.
7. Lisova O.M., Elfimova Yu.M., Radishauskas T.A. Management of sustainable development of enterprises // Scientific journal of KubSAU. 2017. No. 133. P. 30–39.
8. Balashov V.N. KPI as a tool for effective and efficient activity // Witte readings. 2014. No. 1. P. 274–276.
9. Krajnc D., Glavic P. A model for integrated assessment of sustainable development // Resources, conservation and recycling. 2005. No. 43. P. 189–208.
10. Bertones M., Knight R. Cash flow management / per. from English E. Bugaeva. SPb.: Peter, 2004. 240 p.
11. Blank I.A. Capital management. Kiev: Nika-Center, 2000. 656 p.
12. Khachemizov A.R., Zarubin V.I. The system of indicators of controlling the strategic development of an enterprise // Economics and Entrepreneurship. 2019. No. 7 (108). P. 1164–1167.

**Информация об авторах / Information about the authors:**

---

**Анзор Русланович Хачемизов**, Акционерное общество «Краснодарпроектстрой», начальник отдела, преподаватель-исследователь;

**Владимир Иванович Зарубин**, декан факультета управления, профессор кафедры менеджмента и региональной экономики ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет», доктор экономических наук, профессор

Тел.: 8 (8772) 52 18 28;

**Асият Каплановна Доргушаова**, декан факультета информационных систем в экономике и юриспруденции ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет», доктор экономических наук, доцент

Тел.: 8 (8772) 52 33 17.

**Anzor R. Khachemizov**, «Krasnodar-proektstroy» Joint Stock Company, a department head, a lecturer;

**Vladimir I. Zarubin**, Dean of the Faculty of Management, a professor of the Department of Management and Regional Economics of FSBEI HE «Maykop State Technological University», Doctor of Economics, a professor

Tel.: 8 (8772) 52 18 28;

**Asiyat K. Dorgushaova**, Dean of the Faculty of Information Systems in Economics and Law, FSBEI HE «Maykop State Technological University», Doctor of Economics, an associate professor

Tel.: 8 (8772) 52 33 17.

---

Поступила 02.11.2020

Received 02.11.2020

Принята в печать 23.11.2020

Accepted 23.11.2020