

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЯКУТИИ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ МЕХАНИЗМОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА. ЧАСТЬ 1

В.В. Журавлев¹, Н.Ю. Варкова¹, Н.В. Журавлев²

¹ Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

² Уральский государственный юридический университет, г. Екатеринбург, Россия

В статье рассмотрены стратегические аспекты устойчивости угледобывающих компаний Южной Якутии. Проанализированы тенденции развития сферы угледобычи, положительные и отрицательные факторы, оказывающие самое непосредственное влияние на деятельность промышленных предприятий. Выделены специфические особенности осуществления хозяйственной деятельности компаниями, связанными с добычей и переработкой угля.

Главная проблема, представленная в исследовании, заключается в недостаточно адекватном состоянии механизма стратегического управления промышленным предприятием современным условиям ведения бизнеса и требованиям, предъявляемым государством, общественностью, бизнес-партнерами к разработке стратегии. Осуществление деятельности в рамках концепции устойчивости требует самого пристального внимания к обеспечению тесного взаимодействия трех подсистем стратегического управления предприятием – экономической, социальной, экологической.

Основная цель исследования заключается в разработке предложений по улучшению модели и механизма управления процессами разработки стратегических решений на базе концепции устойчивого развития, предполагающей единство и интеграцию ключевых компонентов системы менеджмента – экономического, социального, экологического, правового.

На основе анализа научных работ, мировой и отечественной практики управления промышленными предприятиями выделена методологическая база исследования, основой которой является синтез системного, комплексного, культурологического подходов, теория и практика стратегического управления и оценки бизнеса. Представлена усовершенствованная модель разработки стратегических управленческих решений угледобывающей компании, которая основана на интеграции механизмов разработки стратегических решений и комплексной оценки эколого-экономического состояния предприятия. Предложены инструменты, обеспечивающие взаимосвязь, синергию элементов системы стратегического управления промышленным предприятием, повышение качественного уровня управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивого развития компании.

Ключевые слова: промышленное предприятие, устойчивое развитие, стратегия, управленческие решения, оценка рисков, эколого-экономическое состояние.

В начале 2020 года в России произошла смена правительства, что связано, по словам президента, с необходимостью придать новый импульс устойчивому развитию страны, достижению конкретных, осязаемых результатов в реализации национальных проектов. Было подчеркнуто, что необходимо усилить работу в направлении повышения благосостояния граждан Российской Федерации, обеспечить социальную направленность развития экономики страны.

Послание президента еще раз подтверждает, что Россия продолжает сохранять курс на устойчивое развитие, в основе которого находится триада взаимосвязанных базовых компонентов – экономического, социального, экологического.

Жесткая международная конкурентная борьба, бесконечные санкции, манипулирование историческими фактами, попытки Запада подмять рос-

сийское национальное право, сделав его заложником международной правовой системы – все это, безусловно, тормозит развитие страны, вызывает различные кризисные ситуации.

Тем не менее, в сфере экономики в последние годы произошел перелом, кризисные явления в целом преодолены, даже наметился небольшой экономический рост, резко снизилась инфляция, произошла диверсификация хозяйственных отношений на мировом рынке, увеличилась собираемость налогов, прозрачность бизнеса, в ряде отраслей повысились экономические показатели, эффективность деятельности.

Вместе с тем социальное направление устойчивого развития России в последние годы оставляет желать лучшего, доходы большей части населения постоянно снижаются, покупательская способность настолько низка, что предприниматель-

ские структуры испытывают значительные трудности при реализации продукции потребителям.

Экологическая компонента устойчивого развития зачастую также обделена соответствующим вниманием со стороны государства, бизнеса, менеджмента и широкой общественности. Экологическая обстановка во многих регионах, городах страны продолжает ухудшаться, нередко в бизнес-проектах, реализуемых даже в последнее время, недостаточное внимание уделяется защите окружающей человека экологической и социальной среды.

Конечно, не стоит думать, что существуют только проблемы, и нет возможностей перехода от негативного тренда к позитивному развитию ситуации. На самом деле и представители власти, и предприниматели, и теоретики и практики в области стратегического управления постепенно вырабатывают системный подход к решению проблем устойчивости экономики.

Разрабатываются программы развития, нормативно-правовые документы, предлагаются рекомендации по оптимизации управленческих процессов и механизмов, обеспечивающих рост уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, на основе учета интересов социума и защиты окружающей среды.

В апреле 2012 года утверждены Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года, где четко указана стратегическая цель государства в сфере эколого-экономического развития. В документе сказано о приоритетности разработки мер по сохранению и восстановлению экосистем и повышению качества жизни граждан Российской Федерации [1]. Основные положения, представленные в этом документе, неоднократно дорабатывались. Они представляют собой комплекс мер по формированию современных механизмов управления, защиты и восстановления природной среды с учетом возможности достижения рыночных преимуществ на основе применения современных экологических стандартов.

Итак, продолжает оставаться актуальной тема устойчивого развития общества, государства, предприятий на основе соблюдения баланса интересов и потребностей бизнеса, общества и экосреды. Это активизирует научные исследования, направленные на поиск, разработку и совершенствование новых, современных технологий, методов, инструментов, моделей стратегического управления устойчивым развитием предприятий на основе адекватной оценки и учета социального и экологического состояния реализуемых бизнес-проектов.

1. Проблемы устойчивого развития компаний по добыче и переработке угля Саха-Якутии

Восточная Сибирь является отдаленной и очень богатой природными ресурсами территорией Российской Федерации. Невзирая на многовековые

попытки властных структур, этот изумительный край так и не стал тем местом, куда стремятся попасть на постоянное место проживания миллионы российских граждан, никак не удается добиться предпринимательского бума, который бы способствовал ускоренному поступательному развитию данных территорий.

В Саха-Якутии своеобразными локомотивами, двигателями развития являются компании, представляющие три базовых направления хозяйственной деятельности в Восточной Сибири: добыча и переработка алмазов, золотодобыча, добыча и переработка угля. Ранее, в ряде статей, наше внимание привлекали вопросы, связанные со стратегическими аспектами управления золоторудными компаниями Южной Якутии.

В данном исследовании рассмотрены предприятия угольной отрасли республики, которая переживает период преобразований, связанных с изменением инфраструктуры, форм и методов деятельности, реализацией инновационных проектов в области добычи и переработки угля. Чтобы намеченные преобразования завершились успешно, необходимо работать над совершенствованием управленческих процессов, механизмов менеджмента, позволяющих добиваться заданных параметров развития промышленной компании и повышения уровня устойчивости [2].

Объектом данного исследования стали предприятия, сосредоточенные в основном на обширных территориях Нерюнгри, Чульмана, Алдана.

Старейшим угольным предприятием Саха-Якутии является известная холдинговая компания «Якутуголь», которая занимается добычей угля свыше пятидесяти лет. Проблемы в деятельности организации начались в девяностых годах, что было связано с разрушением хозяйственных связей советского периода времени, кризисом в экономике новой России. Затем, в начале следующего тысячелетия ситуация продолжала оставаться напряженной из-за недостаточного внимания центра к проблемам отдаленного региона и резко возросшей конкуренцией со стороны угольных предприятий Кемеровской области. Начался отток трудоспособного населения, специалистов высокого уровня. Ситуация усугубилась, когда истощились огромные запасы угольного разреза и резко ухудшилась экологическая обстановка в Нерюнгри и на примыкающей территории по причине добычи оставшегося угля открытым способом. Это заставило власть, бизнес пересмотреть направления дальнейшего функционирования и возможности развития сферы добычи и переработки угля в Южной Якутии. Укажем на негативные и позитивные факторы, тенденции устойчивого развития угледобывающих предприятий.

В экономической компоненте устойчивого развития трудности связаны с недостаточной доступностью инвестиционного капитала, большими

затратами на труд, на эксплуатацию, ремонт техники и оборудования, на создание инфраструктуры по перевалке угля потребителям, что связано, во многом, с тяжелыми климатическими условиями деятельности.

В социальной компоненте триады устойчивого развития серьезные проблемы вызывает нехватка квалифицированных кадров, недостаточный уровень благосостояния жителей, тяжелые, далеко не комфортные условия проживания в суровом климате Якутии.

Особый вопрос связан с экосистемой территории деятельности угледобывающих компаний. Добыча угля открытым способом, широкомасштабное использование угля для отопления населенных пунктов привели к загрязнению окружающего пространства, росту заболеваний как среди работников, так и среди жителей данных территорий. Увеличились расходы граждан и бюджета на медицинское обслуживание. Нанесен серьезный ущерб окружающей среде: растительным, животным, водным ресурсам.

В настоящее время реализуется концепция комплексного развития угледобывающих компаний Саха-Якутии, позволяющая снизить воздействие отрицательных факторов и использовать благоприятные тенденции.

Во-первых, разработаны и реализуются проекты по разработке месторождений качественных коксующихся углей – Инаглинского и Эльгинского.

Во-вторых, в целях повышения эффективности деятельности, оптимизации расходов, решено разрабатывать десятки небольших, но легкодоступных месторождений, с прогнозными запасами угля около миллиарда тонн.

В-третьих, в целях диверсификации деятельности, повышения качества угля, увеличения доходов модернизируются имеющиеся и строятся новые, высокотехнологичные обогатительные фабрики, среди которых очень крупные – «Инаглинская» и «Денисовская».

В-четвертых, совершенствуются процессы логистики, в Хабаровском крае строят терминалы для отправки угля за рубеж.

В-пятых, заключены соглашения с партнерами-инвесторами из Китая, Японии. Подписаны долгосрочные соглашения о поставках угля.

Реализации всех проектов способствует включение Нерюнгри Правительством Российской Федерации в зону особого развития, что облегчило доступ к необходимым инвестициям. Возможность облегченного доступа промышленным предприятиям Якутии к финансовым ресурсам одновременно привела к повышению качественного уровня разработки бизнес-проектов. Исходя из концепции устойчивого развития, следует внимательно относиться к оценке социально-экологического состояния предлагаемых инвестиционных проектов.

На основании вышесказанного, была выделена основная проблема исследования. Она связана с недостаточным соответствием механизма управления стратегическим развитием предприятия современным условиям хозяйствования в сфере добычи и переработки угля в Саха-Якутии.

Цель данного исследования заключается в разработке предложений по улучшению механизма управления процессами разработки стратегических решений угледобывающих компаний Южной Якутии на базе концепции устойчивого развития, предполагающей единство и взаимосвязь трех компонентов – экономического, социального, экологического.

На пути достижения указанной цели были реализованы следующие задачи исследования.

Во-первых, на основании анализа теории и практики стратегического управления и научных трудов в области устойчивого развития была обоснована методологическая база разработки стратегических решений на основе учета социального и экологического состояния бизнес-проектов развития предприятий угольной отрасли Якутии.

Во-вторых, предложен алгоритм осуществления стратегического управления устойчивым развитием угледобывающих предприятий с учетом оценки социально-экологического состояния инвестиционных проектов.

В-третьих, предложены рекомендации по совершенствованию механизма стратегического управления промышленным предприятием на основе достижения тесного взаимодействия ключевых компонентов модели стратегического управления устойчивым развитием субъекта хозяйственной деятельности.

По результатам осуществленного исследования удалось разработать практические предложения по совершенствованию модели и механизма стратегического управления устойчивым развитием угледобывающих компаний Восточной Сибири, которые базируются на тесном взаимодействии ключевых подсистем разработки управленческих решений и соответствующих стратегий. Внесены конкретные предложения по формированию сбалансированной системы оценки эколого-экономического состояния угледобывающего бизнеса, с учетом комплекса показателей, включающего в себя как стандартные экономические критерии, так и дополнительные социальные и экологические показатели. Представленные в статье рекомендации позволяют угледобывающим предприятиям рассчитывать на соответствующий экономический, социально-экологический эффект и рост показателей устойчивости.

2. Описание методики

Анализ научных трудов зарубежных и отечественных авторов, практика деятельности российских промышленных компаний позволили обосновать методологическую базу исследования.

Данная работа опирается на системный подход к анализу и разрешению проблем устойчивости промышленных предприятий. Учитываются социокультурные аспекты устойчивого развития субъектов хозяйственных отношений. Рассматривается комплексный подход к оценке показателей устойчивости социально-экономического развития. Также исследование опирается на теорию и практику стратегического управления, экономико-математического моделирования деятельности промышленных компаний.

Согласно системному подходу, промышленное предприятие, соответственно и компания по добыче и переработке угля, обладает определенной структурной организацией, подвержена внешним воздействиям и внутренним изменениям, имеет определенную траекторию развития, нацеленную на достижение целей стратегического характера [3]. Любая система, проходя соответствующие стадии жизненного цикла, трансформируется, приобретает новые характеристики в соответствии с заранее заданными параметрами и критериями [4]. При этом промышленное предприятие, исходя из концепции устойчивого развития, находится в режиме постоянных перемен, инновационных преобразований, предполагающих усложнение форм, технологий, инструментов деятельности с учетом изменения состояния общества, экономики и новейших научных достижений [5].

Устойчивое развитие представляет собой динамичный процесс совершенствования всех общественно-экономических аспектов деятельности, личностной активности, что позволяет обновлять, изменять окружающую среду в необходимом направлении. Устойчивое развитие, предполагающее постоянный рост, нацеливает руководство предприятия на эволюцию производственных процессов, условий, алгоритмов, моделей, механизмов управления компанией и взаимодействия с представителями внешней и внутренней среды [6].

Триада устойчивого развития базируется на достижении синергии трех равновесных компонентов, к которым относят капитал, общество и природу. Социально-экологическая компонента устойчивости ориентирует бизнес на сохранение и приумножение традиционных ценностей, предотвращение конфликтов, кризисных явлений, разработку и распространение инноваций, способствующих достижению гармонии между хозяйственными объектами, социо- и экосистемами, повышению благосостояния граждан.

Представители культурологического подхода, в частности А.И. Киричев, И.М. Валлерстайн, прямо указывают на то, что культура, наука, образование, право, информация – это важнейшие элементы, которые невозможно отделить от процесса устойчивого развития, так как они трансформируют поведенческие механизмы личности в сфере производства и потребления благ. Придают при этом

устойчивости экологический вектор, позволяют формировать культуросообразное, эколого-ориентированное сознание, которое не позволяет считать приоритетными исключительно финансово-экономические показатели [7].

Системный, комплексный, культурологический подходы нацеливают собственников и менеджмент промышленных предприятий на разработку стратегий на основе выделения сложной системы показателей, связанных между собой – экономических, экологических, социальных, правовых, институциональных. Соответственно, это повышает требования к технологии формирования стратегических управленческих решений, регулирующих бизнес-процессы компании.

Шмидт А.В., Баев И.А., Худякова Т.А. указывают на то, что механизмы устойчивого развития предприятия предусматривают совершенствование всех подсистем фирмы на основе выбора, оценки и анализа критериев эффективности, вариантов инвестирования и управленческих решений о сценариях стратегического развития компании [8].

По мнению В.И. Ширяева, Е.В. Ширяева этап разработки решений является ключевым этапом стратегического управления предприятием [9]. Оптимальное решение можно выбрать, имея несколько альтернатив. Следует использовать различные методы принятия решений, в том числе экономико-математические методы, применять моделирование бизнес-процессов, выделять оптимальные критерии эффективности.

Разработка решений затрудняется, если имеются неопределенные факторы, влияющие на развитие бизнеса, и разнородные критерии [10]. Нередко возникают конфликты интересов, несовпадение подходов к разрешению проблемных ситуаций, что приводит к возникновению ошибок и несовершенству бизнес-процессов. Поэтому появляется насущная необходимость улучшать модели, алгоритмы стратегического управления, выделяя базовые компоненты модели, ключевые этапы управленческого процесса на основе их интеграции и достижения эффекта синергии.

Синтез использованных в данном исследовании подходов предполагает построение формализованной схемы, отражающей основные аспекты стратегического управления устойчивым развитием угледобывающего предприятия. Как считает Н.А. Дубровина, формализованная схема необходима, если исследуемый процесс является очень сложным и содержит элементы, которые довольно-таки трудно увязать между собой [11]. Данная схема является дополнением к математической модели, которая помогает связать друг с другом характеристики процесса управления устойчивым развитием с имеющимися условиями деятельности и заданными параметрами функционирования системы.

Моделирование механизмов стратегического управления устойчивым состоянием угледобы-

вающих компаний является непростой задачей. Необходимо учесть специфические условия деятельности этих предприятий в России и добиться оптимального взаимодействия принципиально важных компонентов управленческой модели – эколого-экономического, социального, правового и объединяющего их элемента – механизма принятия стратегических решений.

Поступательное развитие угольных предприятий Якутии требует больших инвестиционных вложений. Инвестиционный климат в нашей стране не является особо благоприятным. Тем не менее, компании, которые реализуют серьезные бизнес-проекты в угольной отрасли имеют возможность получить поддержку государства и достаточно льготное финансирование на условиях достижения соответствующего уровня социально-экологического состояния реализуемых проектов.

Кроме того, согласно экономическому подходу, получившему распространение в эпоху глобализации, условия жизни населения являются благом, ресурсом, который входит в спектр интересов предпринимательских структур. Это означает, что владельцы бизнеса, менеджмент компаний должны учитывать в процессе реализации стратегических преобразований не только количественные и качественные экономические показатели, но и прирост социально-экологических благ.

Исходя из вышесказанного модель стратегического управления устойчивостью промышленного предприятия в качестве ключевых компонентов, помимо механизма принятия управленческих решений, должна включать в себя комплексную оценку эколого-экономического и социально-экономического состояния реализуемых проектов.

Теоретико-методологической базой формирования системы оценки для угледобывающих компаний Якутии послужили работы известных отечественных и зарубежных ученых. Данные труды, опираясь на цель и задачи представленного исследования, можно условно подразделить на три группы.

Часть специалистов, например, О.И. Аверина рассматривают в качестве основополагающих показателей только формальные критерии: рентабельность, доходность, прибыльность, оборачиваемость, ликвидность. Показатели экологической, социальной устойчивости занимают второстепенные позиции [12].

Ряд современных ученых, понимая несовершенство подобного подхода, стараются расширить комплекс инструментов оценки бизнеса, включая в него математические методы – методы иерархий, модели нечеткой логики и др. Это позволяет в процессе диагностики среды, оценки проекта учитывать адекватно рыночной ситуации источники экономического роста и развития компании [13].

Другая группа исследователей – Д. Гонг, С. Као, В. Петерс, напротив, на первый план выдвигают

показатели экологического и социального состояния территории деятельности предприятия, что не позволяет получить верное представление об экономической эффективности бизнеса [14].

Представители третьей группы прилагают серьезные усилия к созданию сбалансированной системы оценки устойчивого состояния промышленного предприятия, стараясь добиться интеграции формальных, стандартных экономических и дополнительных показателей социальной и экологической направленности. Предложения специалистов, стоящих на данной позиции, вытекают из того, что первостепенные угрозы по масштабам последствий испытывают следующие базовые свойства системы – способность к саморазвитию и возможность противодействовать факторам дестабилизации [15].

Анализ различных подходов к оценке устойчивого развития позволил выделить наиболее оптимальные инструменты, показатели оценки, отражающие специфику и условия деятельности объекта исследования. В качестве основных критериев оценки устойчивости угледобывающего предприятия следует выделять показатели, характеризующие базовые свойства системы – адаптивность механизма управления к воздействиям среды, достаточность ресурсов для воспроизводства, уровень социального и экологического состояния территории деятельности.

Модель стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия должна опираться на правовые механизмы, позволяющие обеспечить равновесие социально-экономической системы – хозяйствующего субъекта.

В Федеральном Законе РФ от 28.12.2010 г. №390-ФЗ «О безопасности» определены основные принципы и направления обеспечения устойчивого развития. В данном документе четко сказано о необходимости разработки и применения комплекса оперативных и долговременных мер по выявлению и устранению угроз, рисков, локализации и нейтрализации последствий их проявления [16]. Закон нацеливает бизнес на выстраивание системы мер по достижению такого уровня социально-экологического состояния предприятий, чтобы это обеспечивало эффективное развитие и предпринимательских структур, и повышало благосостояние населения.

В Кодексе об административных правонарушениях РФ (вступил в действие с 01.01.2012) риски, связанные с эксплуатацией опасных объектов возложены на собственников. Это увеличивает затраты предприятий и одновременно обязывает настойчиво работать над социально-экологической компонентой бизнеса.

30 апреля 2012 года президентом РФ утверждены Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года. Стратегическая цель экологической

политики российского государства заключается в сохранении и восстановлении природной экосистемы, что способствует устойчивости развития социума и повышению качества жизни.

Все большее развитие приобретает концепция эндогенности правовых отношений, распространенная за рубежом, подразумевающая развитие взаимосвязи юридических институтов и экономических механизмов с целью повышения эффективности деятельности предприятий [17]. В данном исследовании правовой компонент учтен при разработке рекомендаций по совершенствованию управленческого механизма промышленного предприятия и представлен в соответствующей модели.

При разработке усовершенствованной модели управления развитием угледобывающего предприятия были рассмотрены традиционные динамические модели Р. Мертона, Дж. Мосина, С. Авербуха, отражающие алгоритмы моделирования многоэтапных стохастических процессов [18]. Были взяты за основу модели В. Леонтьева, Дж. Форрестера, П. Лоона, позволяющие проектировать имитационные производственные процессы, опираясь при этом на довольно ограниченное количество элементов [19]. Это позволяет упростить модель и механизмы управления.

Также в исследовании были учтены более сложные экономические модели, расширенного характера, основанные на учете значительного количества факторов, параметров, элементов, позволяющие налаживать управленческие механизмы и процессы на основе концепции ЖЦО, «вытягивающих» систем [20]. Данные модели с учетом специфики функционирования отечественных предприятий подробно рассмотрены в работах И.А. Баева, В.И. Ширяева, Е.В. Ширяева, А.В. Шмидта, Т.А. Худяковой [21].

Таким образом, на основании анализа источников стратегического управления, в качестве теоретико-методологической базы исследования выделены системный, комплексный, культурологический подходы. Рассмотрены научные работы по теории и практике принятия стратегических решений в условиях определенности и неопределенности. Проанализированы труды по экономико-математическому моделированию бизнес-процессов, оценке устойчивости бизнеса. Анализ теории и практики стратегического менеджмента позволил выявить основные направления совершенствования модели, механизма и алгоритма управления устойчивым развитием промышленного предприятия.

3. Направления совершенствования механизма стратегического управления устойчивым развитием промышленной компании

На основе анализа теоретических источников, отражающих специфику данного исследования, анализа деятельности угледобывающих предпри-

ятий Южной Якутии были выделены основные направления совершенствования стратегического управления промышленной компанией.

1. Совершенствование модели оценки устойчивости предприятия на основе комплекса сбалансированных показателей экономического, социального, экологического характера.

2. Усиление роли правовой компоненты, качества юридической экспертизы инвестиционных проектов на основе концепции эндогенности правовых отношений.

3. Интеграция ключевых компонентов управленческого механизма промышленного предприятия в единую, взаимообусловленную, взаимодополняющую систему, позволяющую рассчитывать на повышение качественного уровня стратегических управленческих решений.

Как уже было отмечено выше, устойчивое развитие угледобывающих компаний Якутии зависит от многих факторов, и одним из самых важных является доступность инвестирования проектов развития. Количество и качество инвестиций определяется во многом уровнем социально-экономического и эколого-экономического состояния бизнеса. Поэтому достижение устойчивости требует совершенствования процесса оценки проектов на основе учета социально-экологических показателей.

Анализ современных исследований, посвященных оценке устойчивости промышленных предприятий, позволил наметить контуры сбалансированной системы диагностики бизнеса. Сбалансированные показатели отражают динамику деятельности компании, в частности, изменение ресурсной базы, активов предприятия, обновление ассортимента, разработку инноваций, социальные преобразования [22]. При формировании системы оценки, как считает А.В. Шмидт, необходимо исходить из ресурсного подхода, который предполагает сначала выделение общих количественных показателей эффективности бизнеса с учетом социально-экологической компоненты [23]. Затем следует обратиться к индикативному подходу оценки качественного состояния среды, основанной на разработке и использовании комплекса индикаторов. Так, в целях более точной оценки бизнес-проектов П. Хорват, Р. Глейх, М. Сайтер предлагают применять показатели технологической емкости, экологической емкости территории, технологической нагрузки, потенциала организации, экономической нагрузки и др. [24].

Это позволяет проводить тщательную диагностику экологической системы, учитывать влияние предприятия на изменения, происходящие на территории деятельности промышленной компании.

На основании выше изложенного предлагается при формировании комплексной системы оценки в качестве основы выбрать ресурсный и индикативный методы, позволяющие проводить диагностику

с учетом компонентов, составляющих триединство концепции устойчивого развития – экономического, социального, экологического.

Качество оценки устойчивого развития, по мнению Н.В. Галицкой, непосредственно связано с полноценной юридической поддержкой, всесторонней экспертизой бизнес-проектов, достижением тесного взаимодействия экономических и правовых элементов социально-экономической системы [25].

Согласно рекомендациям представителей концепции эндогенности экономико-правовых отношений, следует обеспечить самое тесное взаимодействие юридических компоненты менеджмента со всеми основными компонентами социально-экономической системы промышленного предприятия.

В данном исследовании предлагается наладить сквозное взаимодействие и обеспечить правовую поддержку на каждом этапе оценки эколого-экономического состояния бизнеса. Это несколько затягивает процесс анализа состояния устойчивости-неустойчивости выбранной стратегии, повышает расходы, но, как показывает практика управления промышленными компаниями, позволяет добиваться высокого уровня оценки и качества решений.

Анализ научных работ, законодательных актов и нормативных документов, опора на модели управленческого взаимодействия, предложенные Т.А. Акимовой, Ю.Н. Мосейкиным [26], позволили в итоге составить следующую схему анализа и оценки эколого-экономического состояния промышленного предприятия по добыче и переработке угля (рис. 1).

Следующим этапом совершенствования управленческих механизмов промышленного предприятия является оптимизация процедуры разработки стратегических решений, влияющих на устойчивое состояние хозяйствующего субъекта.

4. Графическая модель и алгоритм разработки стратегических решений промышленной компании

Стратегическое управление любой промышленной компанией должно носить ярко выраженный системный характер, базироваться на реализации основополагающих принципов, функций современного менеджмента [27]. Управление сложными системами подразумевает тонкую настройку механизма управления, учет всего многообразия факторов среды, детализацию планов, оптимальный отбор методик и технологий, проактивность менеджмента фирмы и умение своевременно адаптировать стратегию компании к возможным изменениям условий деятельности [28].

В целях достижения устойчивого состояния угледобывающего предприятия, предлагается следующий алгоритм совершенствования стратегического управления компанией.



Рис. 1. Схема комплексной оценки устойчивости предприятия угледобычи

1. Аналитико-проактивный этап. На данном этапе менеджмент компании занимает активную позицию. Старается не просто реагировать на непосредственные вызовы среды, а заранее выявить только еще намечающиеся тенденции социально-экономического развития, спрогнозировать возможность проявления данных тенденций в конкретных качественно-количественных показателях в отдаленной и среднесрочной перспективе. На данном этапе формируется видение места компании в системе экономических, социальных, экологических отношений. Проводится учет и анализ факторов среды, уточняется комплекс показателей

оценки устойчивого развития промышленного предприятия.

2. Инструментально-прогностический этап. Главная задача, стоящая перед руководством компании на данном этапе, заключается в определении параметров интеграции подсистем оценки устойчивости бизнеса, правовой поддержки разработки инвестиционных проектов, формирования управленческих решений в единый, четко действующий управленческий механизм. Происходит уточнение процедурных аспектов, инструментария оценки и разработки стратегических решений, возможность достижения синергии. Производится оценка устойчивости по каждой составляющей стратегии – экономической, социальной, экологической, идентификация возможных проблем. В итоге менеджмент компании определяет рыночные позиции предприятия, условия обеспечения роста.

3. Интегративно-синергетический этап. Это этап, предполагающий достижение максимального взаимодействия ключевых компонентов системы принятия и реализации стратегических управленческих решений. Дополнительные возможности достижения устойчивого развития промышленной компании должен обеспечить синергетический эффект, достигнутый за счет оптимизации внутренних и внешних отношений компании. В результате уровень устойчивости предприятия как единой эколого-экономической системы должен возрасти.

4. Контрольно-адаптационный этап. На основе системы интегральных показателей происходит сопоставление плановых показателей с достигнутыми результатами в рамках реализации стратегии компании, корректировка инвестиционной политики, формируется комплекс предложений по адаптации стратегии устойчивого развития к изменяющимся условиям деятельности.

На основании практики деятельности предприятий добывающей промышленности, анализа трудов зарубежных и отечественных авторов, была предложена имитационная модель управления процессом разработки стратегических управленческих решений. Модель представлена на рис. 2.

Данная модель также учитывает работы Д.А. Шагеева, И.М. Перегримовой, рассматривающие механизм стабильного развития предприятия как систему комплексных управленческих решений. Оптимально организованный процесс принятия решений позволяет субъекту управления адекватно воздействовать на компоненты микроэкономических отношений, что создает условия, обеспечивающие устойчивый рост организации [29].

Угледобывающие компании относятся к предприятиям, которые работают на территориях так называемого ресурсного типа. Эти компании используют воспроизводимые и невозпроизводимые природные ресурсы. Соответственно они обязаны формировать бизнес-стратегии, которые нацелены не только на достижение экономической эффектив-

ности, но и направлены на реализацию комплекса мер по воспроизводству природно-ресурсной экосистемы. Значит, механизм стратегического управления должен базироваться на тщательной оценке эколого-экономического состояния территории деятельности предприятия. Также необходимо налаживание взаимодействия между механизмами оценки бизнеса, правовой поддержки, принятия управленческих решений [30].

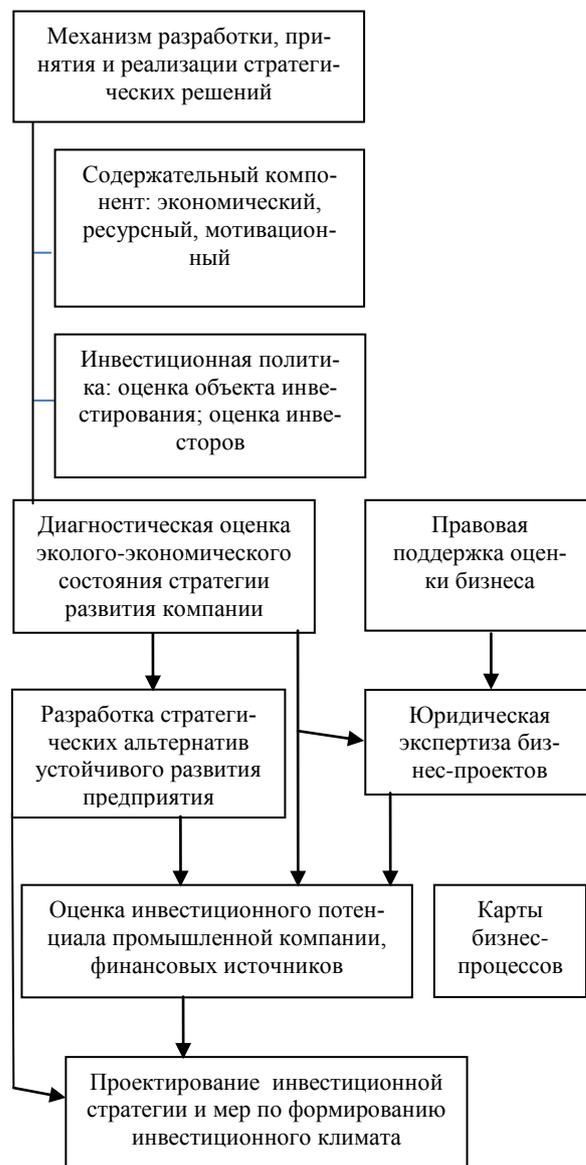


Рис. 2. Модель разработки стратегических управленческих решений угледобывающего предприятия

В данном исследовании ключевым компонентом стратегического управления является механизм разработки стратегических решений. Связующим компонентом данного процесса является диагностическая оценка эколого-экономического состояния стратегии развития компании и механизм правовой поддержки. Механизмы разработки стратегических решений и эколого-экономической

оценки настроены таким образом, что при реализации соответствующих функций управления и оценке разного рода рисков, позволяют учитывать влияние различных агрессивных отрицательных воздействий на устойчивость угледобывающей компании.

Результатом совершенствования модели и механизмов управления угледобывающего предприятия является выход на разработку более совершенных бизнес-процессов, инвестиционной стратегии и комплекса мероприятий по формированию положительного инвестиционного климата компании. На данном этапе проявляется эффект взаимодействия, синергия от работы ключевых компонентов стратегического управления фирмой. Выражается в разработке карт бизнес-процессов предприятия. Данные карты включают в себя матрицы значений параметров эколого-экономической системы, вероятности наступления кризисных ситуаций, приоритеты инвестиционного проектирования, описывают процедурные, содержательные аспекты деятельности, стратеги развития. Карты помогают руководству принимать решения по формированию и корректировке стратегической политики, разрабатывать альтернативные сценарии развития с учетом социального, экологического, экономического состояния бизнеса.

Таким образом, представленная модель управления процессом разработки стратегических решений угледобывающего предприятия позволяет увязать воедино весь комплекс действий, обеспечить повышение качества процесса принятия и реализации адекватных управленческих решений, направленных на достижение устойчивого состояния компании.

Во второй части исследования будут представлены предложения, непосредственно связанные с экономико-математическим моделированием процедур оценки устойчивого развития промышленной компании с учетом ее эколого-экономического состояния. Также будут рассмотрены результаты проведенных исследований, выводы, уточнены некоторые положения и элементы предложенной модели разработки стратегических решений.

Заключение

В исследовании представлены специфические особенности деятельности промышленных предприятий по добыче и переработке угля Южной Якутии, основные тенденции и направления развития угольной отрасли республики. Выделены риски и возможности развития угледобывающих компаний.

В статье проанализированы системообразующие компоненты стратегического управления промышленными предприятиями, механизмы разработки стратегий развития бизнеса на базе оценки эколого-экономического состояния территории деятельности объекта исследования.

Рекомендации, представленные в данной работе, призваны привлечь внимание научного сообщества и практиков менеджмента к проблемам устойчивого развития угледобывающих предприятий. Направлены на дополнение теоретических исследований по совершенствованию методологической базы формирования стратегического управления в современных условиях хозяйствования.

Научная работа опирается на системный, комплексный, культурологический подходы к анализу и разрешению проблем устойчивости промышленных предприятий. Оценка бизнеса базируется на комплексном подходе к определению, учету, диагностике показателей устойчивости промышленной компании в разрезе экономического, социального и экологического состояния территории деятельности. Также проведение исследования потребовало использования соответствующих технологий и методов стратегического менеджмента, экономико-математического моделирования бизнес-процессов промышленных предприятий.

В работе предложена усовершенствованная модель оценки эколого-экономического состояния и управления развитием угледобывающей компании. В основе данной модели отражены механизмы разработки стратегических решений, оценки бизнеса, правовой поддержки соответствующих управленческих процессов и процедур инвестиционного проектирования. Предусмотрена взаимосвязь, тесное взаимодействие, синергия ключевых компонентов механизма разработки решений между собой и в общей системе стратегического управления промышленным предприятием.

Статья выполнена при поддержке Правительства РФ (Постановление № 211 от 16.03.2013 г.), соглашение № 02.A03.21.0011.

Литература

1. План действий по реализации основ государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 г. Распоряжение Правительства РФ от 18.12.2012 г. № 2423-р.
2. Худякова Т.А., Шмидт А.В. Методологические подходы к формированию системы управления промышленным предприятием по критериям финансово-экономической устойчивости // *Современные технологии управления*. – 2014. – №8(44). – С. 42–47.
3. Шмидт А.В. Управление промышленным предприятием, как открытой целеориентированной системой, по критерию экономической устойчивости // *Перспективы науки*. – 2011. – № 19. – С. 202–211.
4. Matelj, Ž., Mihanović, D. Operational planning level of development in production enterprises in the machine building industry and its impact on the effectiveness of production.

Economic Research. Ekonomiska Istrazivanja. 2016. – Vol. 29(1). – P. 325–342.

5. Ростова О.В. Применение инструментов инновационного менеджмента для достижения целей организации // *Инновационное развитие российской экономики: Материалы X Международной научно-практической конференции*. 2017. – С. 289–293.

6. Журавлев В.В., Варкова Н.Ю. Аспекты устойчивого развития предприятий золотодобывающей отрасли // *Экономика и предпринимательство*. – 2017. – № 4-2 (81). – С. 1086–1090.

7. Проблемы устойчивого развития социально-экономических систем / под науч. ред. А.И. Татаркина, В.В. Криворотова. – М.: Экономика, 2012. – С. 35–38.

8. Шмидт А.В., Баев И.А., Худякова Т.А. Задачи совершенствования методов оценки показателей устойчивости промышленного предприятия с позиции экономической динамики // *Инновационные процессы в управлении предприятиями и организациями: сборник статей II Международной научно-практической конференции*. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2003. – С. 170–172.

9. Ширяев В.И., Ширяев Е.В. Управление бизнес-процессами. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 464 с.

10. Лысенко М.В. Методика оценки состояния технического потенциала и эффективности его использования // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 4 (1). – С. 56–61.

11. Дубровина Н.А. Структурные факторы динамики модернизации машиностроения России // *Финансы и кредит*. – 2014. – № 3. – С. 22.

12. Аверина О.И. Анализ и оценка устойчивого развития предприятия // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. – 2016. – Вып. 1. – С. 10–19.

13. Ростова О.В. Методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации // *Глобальный научный потенциал*. – 2017. – № 2 (71). – С. 56–61.

14. Gong, D.-C., Kao, C.-W., Peters, B.A. Sustainability investments and production planning decisions based on environmental management // *Journal of Cleaner Production*. – 2019. – Vol. 225. – P. 196–208.

15. Khudyakova T.A., Schmidt A.V. Approaches to building a control system taking into account possible fluctuation effects // *Proceedings of the 3rd international multidisciplinary scientific conference on social Sciences and art. – SGEM 2016. – Book 2. – P. 115–121.*

16. Федеральный закон от 28.12.2010. № 390-ФЗ «О безопасности».

17. Семьякин, М.Н. Экономика и право: проблемы теории, методологии и практики. – М.: Экономика. – 2006. – С. 46–67.

18. Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. *Экономико-математическое моделирование управления фирмой: монография*. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2002. – 213 с.

19. Лоон П.А. Динамическая теория финансового финансирования и инвестиций. Лекционные заметки в экономике и математических системах. – М.: Дашков и К°, 2007. – 218 с.

20. Sterman J.O. *Business Dynamics: systems Thinking and for a Complex World*. Irwin McGraw – Hill, 2000. Warden, K. *Competitive Strategy Dynamics*. John Wiley Sons, LTD, 2002. – P. 36–38.

21. Худякова Т.А. Анализ современных научных подходов к построению интегрального показателя устойчивости предприятия // *Вестник НГИЭИ*. – 2016. – № 12 (67). – С. 122–130.

22. Худякова Т.А. Моделирование системы контроллинга устойчивости предприятия на основе системы нечетких множеств // *Научное обозрение*. – 2014. – № 9-2. – С. 633–636.

23. Шмидт А.В. Управление риском как основа финансовой устойчивости предприятия // *Россия и регионы: социальные ориентиры политического и экономического развития: материалы XX Международной науч.-практ. конф.* – Челябинск, 2003. – С. 238–239.

24. Horvath P., Gleich R., Seiter M. *Controlling*. – Munchen: Franz Vahlen Verlag, 2015. – P. 76–82.

25. Галицкая Н.В. Административно-правовые аспекты обеспечения экологической безопасности жизнедеятельности граждан в России. // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право*. – 2017. – № 3 (30). – С. 101–107.

26. Акимова Т.А., Мосейкин Ю.Н. Экономика устойчивого развития. – М.: Экономика, 2009. – 430 с.

27. Родионова Н.В. *Антикризисный менеджмент*. – М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2012. – 364 с.

28. Румянцева З.П. *Управление организацией: учебное пособие*. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 340 с.

29. Шагеев Д.А., Перегримова И.М. Методика разработки согласованных управленческих решений распределения чистой прибыли на предприятии // *Вестник ВГУИТ*. – 2018. – Т. 80, № 3. – С. 392–415.

30. Касьяненко Т.Г. *Оценка бизнеса*. – М.: Издательский дом URIGT. – 246 с.

Журавлев Владимир Васильевич, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры «Прикладная экономика», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), zhur.65@mail.ru

Варкова Наталья Юрьевна, старший преподаватель кафедры «Прикладная экономика», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), varkovan80@mail.ru

Журавлев Николай Владимирович, бакалавр Института государственного и международного права, Уральский государственный юридический университет (г. Екатеринбург), zhur.65@mail.ru

Поступила в редакцию 26 февраля 2020 г.

DOI: 10.14529/em200214

IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF YAKUTIA COAL MINING COMPANIES ON THE BASIS OF INTEGRATION OF MECHANISMS FOR DECISION-MAKING AND ECO-ECONOMIC BUSINESS EVALUATION. PART 1

V.V. Zhuravlyov¹, N.Yu. Varkova¹, N.V. Zhuravlyov²

¹ South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

² Ural State Law University, Ekaterinburg, Russian Federation

This article discusses the strategic aspects of sustainability of coal mining companies in South Yakutia. Coal mining development trends, positive and negative factors that have the most direct impact on the activities of industrial enterprises are analyzed. The specific features of the implementation of economic activities by companies engaged in the coal production and processing are highlighted.

The main problem presented in the study is insufficiently adequate state of strategic enterprise management mechanism for the current business environment and the requirements of the government, the public and business partners to develop a strategy. Implementation of activities within the framework of the concept of sustainability requires the closest attention to the ensuring of close interaction between three subsystems of strategic enterprise management: economic, social and environmental ones.

The main goal of the study is to develop proposals to improve the model and mechanism for managing strategic decision-making processes based on the concept of sustainable development, which implies the unity and integration of the key components of the management system, which are the economic, social, environmental, and legal ones.

Based on the analysis of scientific works, world and domestic practices of managing industrial enterprises, the research methodological base is highlighted, the basis of which is the synthesis of systemic, integrated, cultural studies approaches, the theory and practice of strategic management and business evaluation. The improved model for the development of strategic management decisions of a coal mining company is presented, which is based on the integration of strategic decision-making mechanisms and a comprehensive assessment of the ecological and economic condition of the enterprise. Tools are proposed to ensure the interconnection, synergy of elements of the strategic management system of an industrial enterprise, and improving the quality level of management decisions aimed at ensuring the sustainable development of the company.

Keywords: industrial enterprise, sustainable development, strategy, management decisions, risk assessment, environmental and economic state.

This article was supported by the Government of the Russian Federation (Act No. 211 as of March 16, 2013), Agreement No. 02.A03.21.0011.

References

1. *Plan deystviy po realizatsii osnov gosudarstvennoy politiki v oblasti ekologicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 g. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 18.12.2012 g. № 2423-r* [Action plan for the implementation of the state policy framework in the field of environmental development of the Russian Federation for the period up to 2030. Decree of the Government of the Russian Federation No. 2423-R dated 18.12.2012].

2. Khudyakova T.A., Shmidt A.V. [Methodological approaches to the formation of an industrial enterprise management system based on the criteria of financial and economic stability]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya* [Modern management technologies], 2014, no. 8 (44), pp. 42–47. (in Russ.)
3. Shmidt A.V. [Management of an industrial enterprise as an open goal-oriented system based on the criterion of economic stability]. *Perspektivy nauki* [Prospects of science], 2011, no. 19, pp. 202–211. (in Russ.)
4. Mateljak Ž., Mihanović D. Operational planning level of development in production enterprises in the machine building industry and its impact on the effectiveness of production. *Economic Research. Ekonomska Istrazivanja* Is, 2016, vol. 29(1), pp. 325–342. DOI: 10.1080/1331677X.2016.1168041
5. Rostova O.V. [Application of innovative management tools to achieve the goals of the organization]. *Innovatsionnoe razvitiye rossiyskoy ekonomiki: Materialy X Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Innovative development of the Russian economy: Materials of the X International scientific and practical conference], 2017, pp. 289–293. (in Russ.)
6. Zhuravlev V.V., Varkova N.Yu. [Aspects of sustainable development of gold mining enterprises]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and entrepreneurship], 2017, vo. 4-2 (81), pp. 1086–1090. (in Russ.)
7. Tatarkin A.I., Krivorotov V.V. (Eds.) *Problemy ustoychivogo razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem* [Problems of sustainable development of socio-economic systems]. Moscow, 2012, pp. 35–38.
8. Shmidt A.V., Baev I.A., Khudyakova T.A. [Problems of improving methods for assessing indicators of industrial enterprise stability from the position of economic dynamics]. *Innovatsionnye protsessy v upravlenii predpriyatiyami i organizatsiyami: sbornik statey II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Innovative processes in the management of enterprises and organizations: Collection of articles of the II International scientific and practical conference]. Penza, 2003, pp. 170–172. (in Russ.)
9. Shiryaev V.I., Shiryaev E.V. *Upravlenie biznes-protsessami* [Business process Management]. Moscow, 2009. 464 p.
10. Lysenko M.V. [Methodology for assessing the state of technical potential and efficiency of its use]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2013, no. 4 (1), pp. 56–61. (in Russ.)
11. Dubrovina N.A. [Structural factors of modernization of machine building in Russia]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], 2014, no. 3, p. 22. (in Russ.)
12. Averina O.I. [Analysis and assessment of sustainable enterprise development]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [Actual problems of Humanities and natural Sciences], 2016, vol. 1, pp. 10–19. (in Russ.)
13. Rostova O.V. [Methodological approaches to creating a controlling system in an industrial organization]. *Global'nyy nauchnyy potentsial* [Global scientific potential], 2017, no. 2 (71), pp. 56–61. (in Russ.)
14. Gong D.-C., Kao C.-W., Peters B.A. Sustainability investments and production planning decisions based on environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 2019, vol. 225, pp. 196–208. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.03.256
15. Khudyakova T.A., Schmidt A.V. Approaches to building a control system taking into account possible fluctuation effects. *Proceedings of the 3rd international multidisciplinary scientific conference on social Sciences and art*. SGEM 2016. Book 2, pp. 115–121.
16. *Federal'nyy zakon ot 28.12.2010. № 390-FZ «O bezopasnosti»* [Federal law of 28.12.2010. No. 390-FZ “On security”].
17. Semyakin M.N. *Ekonomika i pravo: problemy teorii, metodologii i praktiki* [Economics and law: problems of theory, methodology and practice]. Moscow, 2006, pp. 46–67.
18. Shiryaev V.I., Baev I.A., Shiryaev E.V. *Ekonomiko-matematicheskoe modelirovanie upravleniya firmoy* [Economic and mathematical modeling of firm management]. Chelyabinsk, 2002. 213 p.
19. Loon P.A. *Dinamicheskaya teoriya finansovogo finansirovaniya i investitsiy. Lektsionnye zametki v ekonomike i matematicheskikh sistemakh* [Dynamic theory of financial Finance and investment. Lecture notes in Economics and mathematical systems]. Moscow, 2007. 218 p.
20. Sterman J.O. *Business Dynamics: systems Thinking and for a Complex World*. Irwin McGraw-Hill, 2000. Warren, K. Strategy Competitive Dynamics. John Wiley Sons, LTD, 2002, pp. 36–38.
21. Khudyakova T.A. [Analysis of modern scientific approaches to the construction of an integral indicator of enterprise stability]. *Vestnik NGIEI* [Vestnik NGIEI], 2016, no. 12 (67), pp. 122–130. (in Russ.)
22. Khudyakova T.A. [Modeling of the enterprise stability controlling system based on a system of fuzzy sets]. *Nauchnoe obozrenie* [Scientific review], 2014, no. 9-2, pp. 633–636. (in Russ.)
23. Shmidt A.V. [Risk Management as the basis for financial stability of an enterprise]. *Rossiya i regiony: sotsial'nye orientiry politicheskogo i ekonomicheskogo razvitiya: materialy XX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Russia and regions: social guidelines for political and economic development: Materials of the XX century. Science Conf.]. Chelyabinsk, 2003, pp. 238–239. (in Russ.)
24. Horvath P., Gleich R., Seiter M. *Controlling*. Munchen, Verlag Franz Vahlen, 2015, pp. 76–82.

25. Galitskaya N.V. [Administrative and legal aspects of ensuring environmental safety of citizens in Russia]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo* [Bulletin of the Voronezh state University. Series: Right], 2017, no. 3 (30), pp. 101–107. (in Russ.)
26. Akimova T.A., Masakin Yu.N. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [The Economics of sustainable development]. Moscow, 2009. 430 p.
27. Rodionova N.V. *Antikrizisnyy menedzhment* [Anti-Crisis management]. Moscow, 2012. 364 p.
28. Rummyantseva Z.P. *Upravlenie organizatsiyey* [Managing an organization]. Moscow, 2010. 340 p.
29. Sageev D.A., Peregrina I.M. [Methodology for the development of the coordinated administrative decisions of distribution of net profit at the enterprise]. *Vestnik VGUIT*, 2018, vol. 80, no. 3, pp. 392–415. (in Russ.)
30. Kasyanenko T.G. *Otsenka biznesa* [Business Assessment]. Moscow. 246 p.

Vladimir V. Zhuravlyov, Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Applied Economics, South Ural State University, Chelyabinsk, zhur.65@mail.ru

Natalia Yu. Varkova, senior lecturer of the Department of Applied Economics, South Ural State University, Chelyabinsk, varkovan80@mail.ru

Nikolay V. Zhuravlyov, Bachelor's degree student of the Institute of State and International Law, Ural State Law University, Ekaterinburg, zhur.65@mail.ru

Received February 26, 2020

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Журавлев, В.В. Совершенствование стратегического управления устойчивым развитием угледобывающих предприятий Якутии на основе интеграции механизмов принятия решений и эколого-экономической оценки бизнеса. Часть 1 / В.В. Журавлев, Н.Ю. Варкова, Н.В. Журавлев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 145–157. DOI: 10.14529/em200214

FOR CITATION

Zhuravlyov V.V., Varkova N.Yu., Zhuravlyov N.V. Improvement of Strategic Management of Sustainable Development of Yakutia Coal Mining Companies on the Basis of Integration of Mechanisms for Decision-Making and Eco-Economic Business Evaluation. Part 1. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2020, vol. 14, no. 2, pp. 145–157. (in Russ.). DOI: 10.14529/em200214
