

УДК 338.1

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

П. П. ЛУТОВИНОВ,

доктор экономических наук, профессор,
заслуженный работник высшей школы РФ,
заведующий кафедрой экономики и социологии труда
E-mail: lutovinov@ursei.ac.ru

Уральский социально-экономический институт (филиал)
Академии труда и социальных отношений, Челябинск

Д. И. КОЗЛОВ,

соискатель ученой степени кандидата экономических наук,
юрисконсульт 1 категории
сектора имущественных отношений
E-mail: kozlovdi555@yandex.ru

Южно-Уральская железная дорога (филиал ОАО «РЖД»),
Челябинск

Влияние внешней экономической среды на устойчивость предприятий народного хозяйства определяет необходимость введения в хозяйственную деятельность нового управленческого инструмента — «управление стратегией экономической устойчивости предприятия». Предметом настоящего исследования стало изучение процесса управления экономической устойчивостью предприятия.

Основной целью работы явилось рассмотрение механизма реализации стратегии экономической устойчивости промышленными предприятиями. Авторами были поставлены следующие задачи: определить место стратегии экономической устойчивости предприятия в стратегическом планировании, рассмотреть процесс управления устойчивостью предприятия, произвести оценку устойчивости предприятий металлургического комплекса Челябинской области.

В процессе исследования были построены кривые внутренней экономической обстановки предприятий, произведен анализ их расхождений с кривой внешней экономической обстановки. На основе метода оценки рисков, предлагаемого стратегическим риск-менеджментом, построена диаграмма ALARP

с пояснениями к методике применения описанного принципа.

На основании сведений о протекающих на предприятии внутренних и внешних процессах, визуально изображен процесс реализации стратегии экономической устойчивости предприятия. Выявлены возможные области широкой приемлемости, области ALARP и недопустимые области расхождения кривых экономической обстановки для металлургических предприятий. Сделано предположение, что управление стратегией экономической устойчивости предприятий может стать основой для стратегического планирования на предприятии. Для формирования такой основы необходимо принять ряд административных решений в структуре предприятия, а также разработать документы по составлению отчетов оценки устойчивости, провести их интеграцию в стратегическое планирование.

Предлагаемые в статье способы оценки устойчивости предприятий будут интересны руководителям, а также работникам планово-экономических и финансовых отделов предприятий металлургического комплекса, студентам, изучающим экономические дисциплины.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, экономический курс, управление

Рынок металлургической отрасли Российской Федерации в 2012 и 2013 гг. характеризовался следующими изменениями основных показателей [1]:

— экспорт руд черных металлов в 2013 г. снизился до 24 млн т;

— цена на руду находилась в зоне высокой волатильности в диапазоне 110–120 долл.;

— добыча коксующегося угля осталась на прежнем уровне — около 84,2 млн т;

— производство стали составило 69,4 млн т, что меньше показателя 2012 г. на 1,2%;

— изготовление стального проката снизилось на 1,9% до 57,3 млн т;

— производство чугуна осталось на уровне 2012 г. и составило 50 млн т.

Между тем многие страны имеют более высокие показатели в металлургии. Так, несмотря на некоторую стагнацию в экономике, в этот же период КНР демонстрировала рост производства стали на уровне 7,5% (779 млн т в 2013 г.), Япония увеличила производство стали на 3,1% и достигла уровня 110,6 млн т.

В то же время крупные проекты нефтегазовой отрасли России, такие как «Кованенково — Ухта», «Южный поток», «Средняя Азия — Китай», «Кююмба — Тайшет», «Сила Сибири» оказали положительное влияние на рост производства стальных труб, который вырос в 2013 г. до 10 млн т, что на 3,5% больше, чем в 2012 г. [1].

Международные организации и фонды ведут постоянный мониторинг деятельности организаций с устойчивым развитием. Согласно их данным, в последнее время получило развитие использование такого побочного продукта производства металлургической отрасли, как оборотный лом (качественный лом, не требующий дополнительной обработки для использования в качестве сырья) и амортизационный лом (отходы, образующиеся в процессе утилизации основных средств) [5, 8]. В ближайшие годы ожидается высокий рост спроса на оборотные и амортизационные ломы черных металлов [1].

Подтверждение этих фактов находит свое отражение и в показателях металлургической отрасли Челябинской области. При таких изменениях во внутренней и внешней экономической среде возрастает значение стратегического планирования, в час-

тности актуализируются использование и развитие теории экономической устойчивости предприятий народного хозяйства.

Как инструмент стратегия экономической устойчивости предприятия требует в первую очередь понимания ее места в стратегическом планировании предприятия, а также принципов работы и назначения. Согласно определению, данному в работе [9], *стратегия экономической устойчивости предприятия — это принятая руководством предприятия и отраженная в нормативных документах модель хозяйственной деятельности, основанная на результатах исследований по принятой методике, с использованием административных, экономических и социальных возможностей предприятия при должном контроле за факторами внутренней и внешней экономической обстановки, а также предвидении их колебаний в среднесрочном или долгосрочном периодах.*

Управление стратегией устойчивости предприятия предполагает взаимосвязь всех его уровней, а также всех подсистем, каждая из которых координирует свою работу самостоятельно [17]. Каждый, еще более низкий, уровень определяется состоянием высшего фактора, структурным элементом которого он является [15].

В ходе разработки экономической стратегии предприятий, направленной на их устойчивое функционирование, важным этапом является составление альтернативных сценариев. Однако анализ методологических проблем, подходов и способов формирования стратегии объективно приводит современного исследователя к факту существования риска неопределенности [7].

Для принятия эффективных управленческих решений по разработке и применению необходимых механизмов устойчивого развития большое значение имеют оценки соответствия отдельных национальных хозяйств и их субъектов определенным принципам и приоритетам, связанным с глобальной экономикой [4]. Учитывая это, отметим, что для промышленного предприятия серьезное значение в процессе принятия решений имеет оценка как отдельных конкурентов, так и рыночной среды в масштабах экономики страны.

В таком контексте стратегия экономической устойчивости предприятия является некой надстройкой, «формой», которая сама по себе (если исключить процесс ее собственного изготовления) не является готовым продуктом планирования работы предприятия. Неправильное использование

такой формы, а равно несоблюдение условий ее эксплуатации могут повлечь за собой брак при выпуске «готовой продукции».

Одной из основных приоритетных задач любой компании является контроль за эффективностью реализуемых ею проектов, причем как на стадии разработки, так и на стадии ввода в действие и дальнейшей эксплуатации [13]. Таким образом, определение стратегии экономической устойчивости является необходимой, подготовительной работой перед осуществлением стратегического планирования на предприятии.

Управление стратегией экономической устойчивости предприятия само по себе уже является проектом, содержащим общие правила принятия управленческих решений, связанных с функцией устойчивости предприятия. Такой проект — своего рода «нейтрализатор» негативных влияний колебаний внешней среды на пути к поставленной цели предприятия, поскольку призван обеспечить:

— повышение надежности и функциональной безопасности внутренних процессов на предприятии;

— снижение вероятности возникновения ущерба от неверно выстроенной стратегии;

— предотвращение или сокращение негативных последствий, вызванных колебаниями внешней экономической ситуации;

— представление необходимой информации лицам, принимающим решения;

— выявление важных условий, способствующих возникновению колебательных воздействий, а также недостатков связей между уровнями (типами и подтипами) экономической системы;

— сравнение с информацией об устойчивости, характерной для конкурентов;

— получение информации, позволяющей оценить допустимость колебаний внешней экономической среды.

В работе [17] указывается, что процесс управления стратегией устойчивости необходимо проводить на каждом структурном уровне предприятия — как «снизу», так и «сверху». Для управления результативностью стратегирования требуется разработка единых принципов и подходов к измерению и оценке стратегии как основного продукта процесса в условиях постоянных изменений среды и с учетом представлений о направленности развития предприятия, результативность стратегии которого предполагается оценивать [19].

Для удобства рассмотрения процесс реализации стратегии экономической устойчивости предприятия схематически представлен на рис. 1.

Как следует из рис. 1, основными этапами, наполняющими процесс реализации стратегии экономической устойчивости, являются:

1) определение состояния экономической системы;

2) информационная обработка экономической системы;

3) оценка устойчивости;

4) управление устойчивостью.

Оценка устойчивости. На рис. 1 данная процедура входит в блок «Определение состояния экономической системы» через уровни колебаний и протекающие в системе экономические курсы [9]. Следует отметить, что при определении состояния экономической системы полезным будет определение информации:

- о факторах, формирующих экономическую систему (ее внутренние и внешние составляющие);
- о допустимых уровнях колебаний, а также способах обработки колебаний, превышающих допустимые.

Информационная обработка экономической системы. Считается, что информационная обработка экономической системы невозможна без разделения факторов, образующих экономическое пространство, на родовые, классовые и иные формы [20]. В работах [3, 11, 12, 14, 16] указывается, что в экономических системах эти элементы будут представлены экономическими процессами, протекающими внутри систем, институтами, особенностями хозяйственного механизма. Такое разделение позволяет более точно определить отношение колебательных воздействий к тем или иным факторам экономической системы, а также получить на их основе обобщенные показатели.

Наличие сведений об обобщенных показателях экономической системы, полученных на основе предложенного в работе [9] способа, позволяет произвести графический анализ колебательных воздействий внешней среды (внешней экономической обстановки) на само предприятие (внутренняя экономическая обстановка). С использованием указанного метода были вычислены обобщенные показатели Φ_i крупных предприятий металлургической отрасли Челябинской области, значения которых представлены в табл. 1 (приведенные показатели получены путем свертки в обобщенные показатели

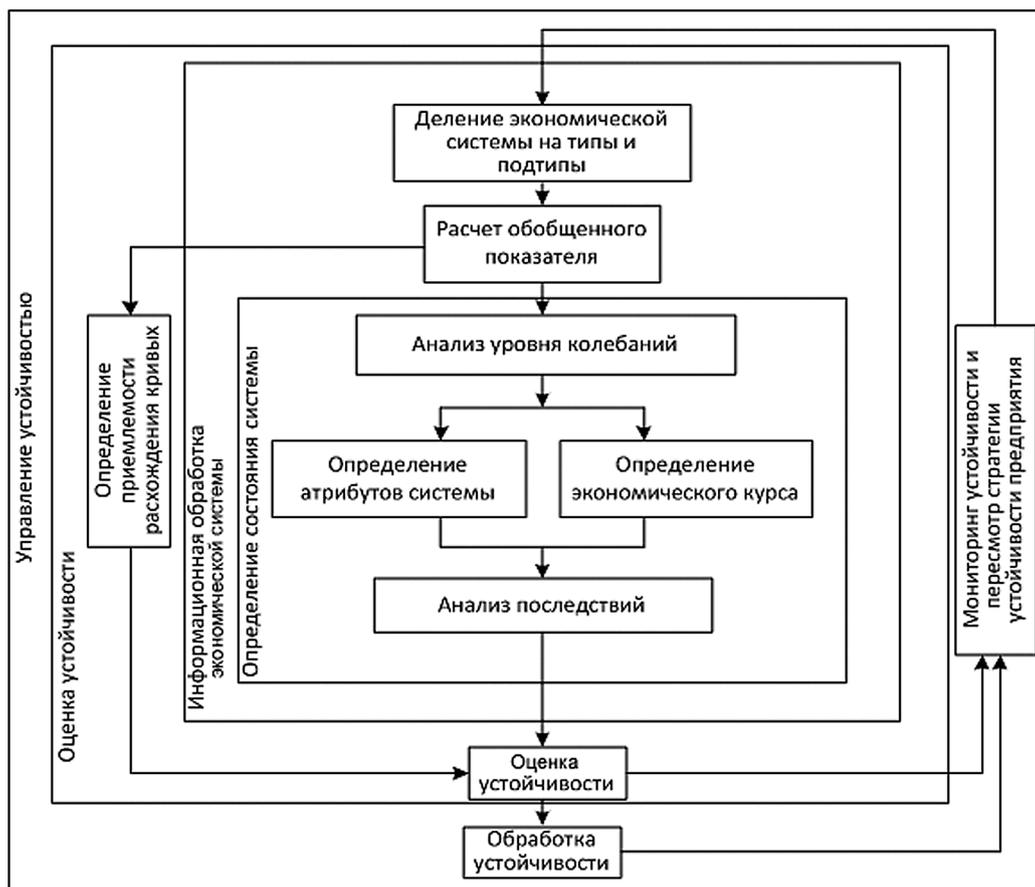


Рис. 1. Процесс реализации стратегии экономической устойчивости предприятия

Таблица 1

Обобщенные показатели как результаты свертки факторов внутренней экономической обстановки металлургических предприятий Челябинской области в 2008–2012 гг.

Предприятие	2008	2009	2010	2011	2012
ОАО «Челябинский трубопрокатный завод»	1,06	0,40	1,05	0,50	0,40
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	0,70	0,30	0,50	0,34	0,67
ОАО «Мечел»	0,79	1,49	0,96	1,54	0,62

данных из годовых финансовых отчетностей предприятий металлургического комплекса).

В целях проверки оказания влияния внешнего экономического пространства на рассматриваемые промышленные предприятия авторами также был рассчитан путем свертки в обобщенные показатели статистических данных обобщенный показатель $\Phi_{\text{ВЭО}}$ всей металлургической отрасли страны. Значения данного показателя составили: в 2008 г. — 0,69, в 2009 г. — 0,54, в 2010 г. — 0,63, в 2011 г. — 0,66, в 2012 г. — 0,67.

Кривые обобщенных показателей Φ_p , построенные на основании данных табл. 1, а также значения $\Phi_{\text{ВЭО}}$ представлены на рис. 2.

Анализируя кривые, приведенные на рис. 2, можно сделать вывод, что в рассматриваемый пери-

од факторы внутренней экономической обстановки на ОАО «ЧТПЗ» и ОАО «ММК» прямо коррелируют с состоянием внешней экономической обстановки металлургического комплекса России. С другой стороны, ситуация в ОАО «Мечел» складывается иначе: при снижении обобщенного показателя внешней экономической обстановки обобщенный показатель внутренней экономической обстановки на предприятии стремится к росту, и наоборот (обратная корреляция).

Построение кривых обобщенных показателей позволяет перейти к следующему блоку — *оценке устойчивого положения предприятий* (см. рис. 1). Здесь определение состояния экономической системы производится посредством анализа уровня колебаний, имеющих место в экономической

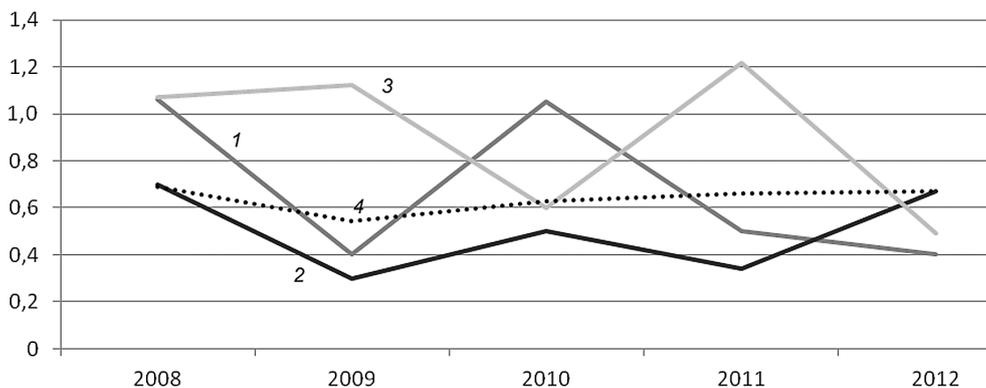


Рис. 2. Динамика обобщенных показателей внутренней и внешней экономической обстановки для предприятий металлургической отрасли Челябинской области в 2008–2012 гг.:

1 — $\Phi_{\text{ОАО «ЧТПЗ»}}$; 2 — $\Phi_{\text{ОАО «ММК»}}$; 3 — $\Phi_{\text{ОАО «Мечел»}}$; 4 — $\Phi_{\text{ВЭО}}$

системе. Использование результатов анализа в двухуровневой матрице процессов, протекающих в экономической системе, позволяет определить текущие атрибуты, характерные для экономической системы при переходе от равновесного состояния к неравновесному [9].

Важность определения «приемлемости» расхождения кривых при оценке устойчивости для конкретного рассматриваемого периода состоит в том, чтобы сформулировать разумные критерии для частоты (или вероятности) возникновения колебаний обобщенных показателей внутренней экономической обстановки предприятия, определяемые через расхождение построенных с их использованием кривых внешней и внутренней экономических обстановок. Полученные сведения

в дальнейшем могут быть использованы при оценке экономической устойчивости предприятия.

Полагается что, определение «приемлемости» расхождения кривых обобщенных показателей внешней и внутренней экономических обстановок предприятия удобнее производить по принципу ALARP (*As Low As Reasonably Practicable, т.е. расхождения настолько малы, насколько это достижимо на практике*) [2], который позволяет задать допустимые уровни колебаний.

Принцип ALARP схематически можно представить диаграммой (рис. 3), на которой верхняя граница определяет уровни расхождения кривых, которые являются недопустимыми. Если уровень расхождения не может быть опущен ниже этой границы, то колебания, вызвавшие расхождение

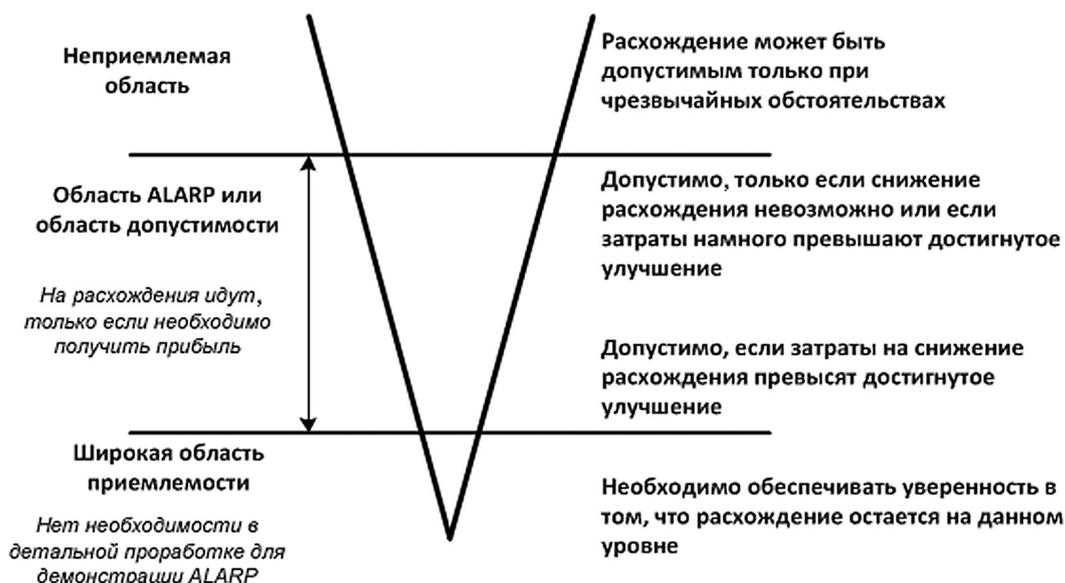


Рис. 3. Диаграмма принципа ALARP

кривых, должны быть исключены. Такое исключение достигается путем влияния на внутренние процессы предприятия, оказывающие колебательное воздействие на кривую внутренней экономической обстановки.

Нижняя граница диаграммы устанавливает широкую область приемлемости, в которой уровень расхождения считается настолько низким, что все усилия по еще большему его снижению, скорее всего, не будут оправданны.

Зона между верхней и нижней границами называется «область ALARP». Определение попадания в данную область расхождения кривых является недостаточным, поэтому данное расхождение следует сделать настолько низким, насколько это достижимо на практике. Так, если уровень расхождения, полученный в результате количественного анализа расхождения, находится выше верхней границы допустимости (в неприемлемой области), то проведение мероприятий по снижению расхождения кривых экономической обстановки будет являться необходимым.

Если уровень расхождения ниже нижней границы допустимости (находится в широкой области применения), то проведения мероприятий по снижению расхождения кривых экономической обстановки не требуется. Здесь необходимо отметить, что верхняя граница допустимости почти всегда определена, а нижняя граница индивидуальна для каждого мероприятия. Она зависит от того, насколько затраты на проведение мероприятия станут соответствующими эффекту от снижения расхождения.

При определении возможных мероприятий по снижению расхождения важно использовать опыт и знания оперативного персонала. Для назначения мероприятий необходимо провести их качественную оценку в целях определения их влияния на безопасность людей (персонала), технических средств (активов) и окружающей среды, основанную на соответствии нормативным требованиям, руководящим документам, стандартам и принятой практике.

Результаты качественной оценки мероприятий по снижению расхождения позволяют расставить приоритеты в их проведении. В рамках мероприятий, которые были отобраны для проведения по результатам качественной оценки, необходимо провести анализ затрат и выгод. Мероприятия, для которых затраты будут адекватны предполагаемой прибыли, рекомендуются к проведению.

В отдельных случаях мероприятия по снижению расхождения следует проводить, даже несмотря на то, что затраты могут оказаться непропорциональными выгоде.

Возвращаясь к рассматриваемому блоку оценки устойчивого положения предприятий, отметим, что целями оценки экономической устойчивости предприятия являются: получение достоверной информации; проведение необходимого анализа для принятия обоснованных решений при оценке устойчивости и дальнейшем выборе оптимальных способов обработки устойчивости.

Оценка устойчивости может быть проведена как оперативно, на основе анализа расхождения кривых внутренней и внешней экономических обстановок, так и через детальное выяснение причин колебательного воздействия факторов внешней среды, экономические курсы и состояние исследуемой экономической системы.

При анализе обобщенных показателей предприятий металлургического комплекса Челябинской области были сделаны следующие выводы. Отмечено, что для ОАО «Мечел»:

— 2008, 2009 и 2011 гг. являются периодами работы в неприемлемой области расхождения. Работа в данной области могла повлечь необходимость принятия экстренных мер по изменению сложившихся обстоятельств;

— 2010 г., напротив, является годом работы в зоне широкой области приемлемости;

— 2012 г. попадает в область допустимости, или ALARP;

— возможно, причина резких перепадов между неприемлемой областью и областью широкого применения может быть выявлена при более детальном рассмотрении цикла определения состояния экономической системы, предложенном в работе [9].

Для ОАО «ЧТПЗ»:

— 2008 и 2010 гг. являются периодами работы в неприемлемой области расхождения. Работа в данной области могла повлечь необходимость принятия экстренных мер по изменению сложившихся обстоятельств;

— 2009 и 2011 гг. попадают в область допустимости, или ALARP;

— в 2012 г. в результате неверно принятых действий годом ранее предприятие попало в неприемлемую область расхождения.

Для ОАО «ММК»:

— 2008 и 2012 гг. являются периодами работы в зоне широкой области приемлемости. Работа в

данной области не требует мероприятий по снижению кривых экономической обстановки;

— 2009, 2010 и 2011 гг. попадают в область допустимости, или ALARP.

Таким образом, подводя итог анализа расхождения кривых внешней и внутренней экономических обстановок, можно проследить их взаимное влияние друг на друга. Это способно оказать помощь руководству предприятия в принятии нужных решений при управлении стратегией устойчивости предприятия.

Необходимо также отметить, что при проведении оценки экономической устойчивости полезным будет определить:

- методы поверхностной и точной оценки колебаний экономической системы в процессе управления устойчивостью;
- ресурсы, доступные для осуществления оценки устойчивости;
- административную структуру, ответственность и полномочия персонала, осуществляющего оценку устойчивости предприятия.

Рассматривая последний, не менее важный в процессе, цикл *управления устойчивостью*, необходимо определить:

— способы интеграции оценки экономической устойчивости в стратегическое планирование предприятия;

— способы составления отчетности и пересмотра результатов оценки устойчивости.

Всякая система подвижного равновесия стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность [10]. Потребность в учете влияния мировой экономической ситуации на социально-экономические процессы, протекающие в России и ее отдельных регионах, особенно усилилась в связи с кризисными событиями 2008–2009 гг., а также нарастающими в последнее время опасениями повторения негативного развития экономической ситуации [6].

Таким образом, для эффективного управления устойчивостью необходимо оперативное получение информации о процессах, протекающих за пределами предприятия и их воздействии на собственно предприятие. Управление устойчивостью коммерческой организации требует применения разнообразных инструментов воздействия на различные аспекты ее операционной, финансовой и инвестиционной деятельности [18]. Кроме того, используя данный подход с привлечением аппарата теории

катастроф, можно спрогнозировать вероятность банкротства предприятия в условиях кризиса.

Результатом такой работы, является документально оформленный сводный отчет об устойчивости предприятия, содержащий сведения о состоянии экономической системы, о протекающих в ней экономических курсах, а также о необходимых действиях руководства по изменению или поддержанию экономической обстановки.

Авторы полагают, что применение таких отчетов при стратегическом планировании на предприятиях металлургического комплекса не только поможет обосновать принимаемые решения, но и осуществить ряд воздействий на внутреннюю или внешнюю экономические обстановки предприятия, обеспечив тем самым его экономическую устойчивость в среднесрочном периоде.

Список литературы

1. Аналитический обзор рынка металлургической промышленности. Итоги 2013 года. Swiss Appraisal в России и СНГ. М: Черная металлургия, 2014. 46 с.

2. Асват Д. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. Киев: Вильямс, 2010. 496 с.

3. Бархатов В.И. Проблемы макроэкономического регулирования в современной российской экономике. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-makroekonomicheskogo-regulirovaniya-v-sovremennoy-rossiyskoy-ekonomike-1>.

4. Воронцова Е.И. Система механизмов устойчивого развития промышленных комплексов с учетом глобализации мировой экономики. URL: http://econ.vsu.ru/?page_id=2942.

5. Всемирный банк в Российской Федерации. Доклад об экономике России — 2013. URL: <http://worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/rar-30-rus.pdf>.

6. Глушков А.И., Цало И.М. Анализ влияния мировых экономических показателей на социально-экономические процессы в регионах России. URL: <http://vestnik.susu.ru/em/article/view/2013/1955>.

7. Гордолов Ю.В. Формирование стратегии экономической устойчивости перерабатывающих предприятий. URL: <http://referun.com/n/formirovanie-strategii-ekonomicheskoy-ustoychivosti-pererabatyvayuschih-predpriyatij>.

8. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. Наше общее будущее. URL: <http://un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>.

9. *Лутовинов П.П., Козлов Д.И.* Иной взгляд на оценку устойчивости предприятий металлургического комплекса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 33. С. 39–46.

10. *Лясковская Е.А., Савельева И.П.* Методологические аспекты обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях нестабильной среды. URL: <http://vestnik.susu.ru/em/article/view/1863/1811>.

11. *Мальцев В.А.* Вариационные (термодинамические) принципы исследования самоорганизации неравновесных экономических систем. URL: <http://rozdneyakov.tut.su/Seminar/a0102/a035.htm>.

12. *Меликсетян А.Ф.* Процессы самоорганизации и проблема устойчивости в экономических системах // Вестник государственного и муниципального управления. 2013. № 2. С. 23–26.

13. *Мусловец А.А.* Новые подходы к обеспечению финансовой устойчивости // Экономика железных дорог. 2014. № 8. С. 47–52.

14. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/6310>.

15. *Переверзев П.П., Угрюмова Н.В., Лаврентьева И.В.* Формирование механизма устойчивого развития экономики предприятий в сфере услуг и

производства на основе реализации реинжиниринга с процессным подходом к управлению. URL: <http://vestnik.susu.ru/em/article/view/1730/1682>.

16. *Рябов К.В.* Самоорганизация в социально-экономических системах // Транспортное дело России. 2008. № 6. С. 60–61.

17. *Суворов С.Б., Кузнецова И.Д., Ильченко А.Н.* Управление стратегией устойчивости предприятия агропромышленного комплекса. URL: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2007/01/HTML/55.htm>.

18. *Тен А.В.* Инструменты управления устойчивостью функционирования коммерческой организации. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-upravleniya-ustoychivostyu-funktsionirovaniya-kommercheskoy-organizatsii>.

19. *Шамков Ю.В., Маслов А.В.* Особенности разработки и оценки социально ориентированной стратегии развития предприятия. URL: <http://lib.csu.ru/vch/299/022.pdf>.

20. *Шмидт А.В., Данилов И.А.* Классификация стохастических факторов, влияющих на экономическую устойчивость промышленного предприятия. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-stohasticheskikh-faktorov-vliyayuschih-na-ekonomicheskuyu-ustoychivost-promyshlennogo-predpriyatiya>.

National interests: priorities and security

ISSN 2311-875X (Online)

ISSN 2073-2872 (Print)

Strategy of economic advancement

MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S ECONOMIC SUSTAINABILITY STRATEGY

Pavel P. LUTOVINOV,

Dmitrii I. KOZLOV

Abstract

Importance The influence of external economic environment on the enterprises' sustainability prompts the need of doing business with such a new management tool as management strategy of economic sustainability of an enterprise. The research investigates management of the economic sustainability of an enterprise.

Objectives The main objective is to consider the mechanism of implementing the strategy of economic sustainability of enterprises. We assign the objectives as follows: to determine the place of strategy of an enterprise's sustainable development in strategic planning; to consider the process of managing the compa-

ny's stability; to evaluate the stability of metallurgical enterprises of the Chelyabinsk region.

Methods The paper builds the curves of internal economic situation of an enterprise's status, analyses the differences with the curve of external economic environment. On the basis of the risk evaluation proposed by strategic risk-management, we have built the ALARP diagram with the explanations to the process of applying the ALARP principle diagram. On the basis of the information about the company's internal and external processes, we visually depict the process of realization of the strategy of economic sustainability of an enterprise. We have identified the possible areas of wide

acceptability, the ALARP area and unacceptable areas of the discrepancy of the curves of economic environment for metallurgical enterprises. We suggested that the management of strategy of economic sustainability of enterprises can serve as a basis for strategic planning at the enterprise.

Results The paper highlights that to form such a basis, it is necessary to undertake a number of administrative decisions in the structure of an enterprise, as well as the development of instruments for developing the sustainability evaluation reports, and to implement their integration into strategic planning.

Conclusions and Relevance We came to a conclusion that the methods of the sustainability evaluation will be of interest to managers, as well as to employees of planning and economic and financial departments of metallurgical enterprises, students of all forms of learning who study the economic discipline.

Keywords: economic sustainability, economic policy, management

References

1. *Analiticheskii obzor rynka metallurgicheskoi promyshlennosti. Itogi 2013 goda. Swiss Appraisal v Rossii i SNG* [An analytical review of the steel industry market. The results for 2013. Swiss Appraisal in Russia and the CIS countries]. Moscow, Chernaya metallurgiya Publ., 2014, 46 p.
2. Aswath D. *Strategicheskii risk-menedzhment: printsipy i metodiki* [Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management]. Kiev, Vil'yams Publ., 2010, 496 p.
3. Barkhatov V.I. *Problemy makroekonomicheskogo regulirovaniya v sovremennoi rossiiskoi ekonomike* [Problems of macroeconomic management in the modern Russian economics]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-makroekonomicheskogo-regulirovaniya-v-sovremennoy-rossiyskoy-ekonomike-1>. (In Russ.)
4. Vorontsova E.I. *Sistema mekhanizmov ustoychivogo razvitiya promyshlennykh kompleksov s uchetom globalizatsii mirovoi ekonomiki* [The system of the sustainable development of industrial complexes in the light of the globalization of the world economy]. Available at: http://econ.vsu.ru/?page_id=2942. (In Russ.)
5. *Vsemirnyi bank v Rossiiskoi Federatsii. Doklad ob ekonomike Rossii — 2013* [The World Bank in the Russian Federation. A report on the Russian economy — 2013]. Available at: <http://worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/rar-30-rus.pdf>. (In Russ.)
6. Glushkov A.I., Tsalo I.M. *Analiz vliyaniya mirovykh ekonomicheskikh pokazatelei na sotsial'no-ekonomicheskie protsessy v regionakh Rossii* [Analysis of the impact of world economic indicators on the socio-economic processes in Russian regions]. Available at: <http://vestnik.susu.ru/em/article/view/2013/1955>. (In Russ.)
7. Gordopolov Yu.V. *Formirovanie strategii ekonomicheskoi ustoychivosti pererabatyvayushchikh predpriyatii* [Formation of the strategy of economic sustainability of processing plants]. Available at: <http://referun.com/n/formirovanie-strategii-ekonomicheskoy-ustoychivosti-pererabatyvayushchih-predpriyatii>. (In Russ.)
8. Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Available at: <http://un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>. (In Russ.)
9. Lutovinov P.P., Kozlov D.I. *Inoi vzglyad na otsenku ustoychivosti predpriyatii metallurgicheskogo kompleksa* [A different perspective on the evaluation of the sustainability of metallurgical complex enterprises]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'* = *National interests: priorities and security*, 2014, no. 33, pp. 39–46.
10. Lyaskovskaya E.A., Savel'eva I.P. *Metodologicheskie aspekty obespecheniya ustoychivosti razvitiya predprinimatel'skikh struktur v usloviyakh nestabil'noi sredy* [Methodological aspects of the sustainability of the development of businesses under unstable environment]. Available at: <http://vestnik.susu.ru/em/article/view/1863/1811>. (In Russ.)
11. Mal'tsev V.A. *Variatsionnye (termodinamicheskie) printsipy issledovaniya samoorganizatsii neravnovesnykh ekonomicheskikh sistem* [Variation (thermodynamic) principles of research of self-organization of erratical economic systems]. Available at: <http://pozdneyakov.tut.su/Seminar/a0102/a035.htm>. (In Russ.)
12. Meliksetyan A.F. *Protsessy samoorganizatsii i problema ustoychivosti v ekonomicheskikh sistemakh* [Processes of self-organization and the challenge of the sustainability in economic systems]. *Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Journal of public and municipal administration*, 2013, no. 2, pp. 23–26.
13. Muslovets A.A. *Novye podkhody k obespecheniyu finansovoi ustoychivosti* [New approaches to ensuring the financial sustainability]. *Ekonomika zheleznikh dorog = Economics of railways*, 2014, no. 8, pp. 47–52.

14. North D. *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki* [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Available at: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/6310>. (In Russ.)
15. Pereverzev P.P., Ugryumova N.V., Lavrent'eva I.V. *Formirovanie mekhanizma ustoichivogo razvitiya ekonomiki predpriyatii v sfere uslug i proizvodstva na osnove realizatsii reinzhiniringa s protsessnym podkhodom k upravleniyu* [Formation of a mechanism of the sustainable development of enterprises in the field of services and production on the basis of reengineering with process approach to management]. Available at: <http://vestnik.susu.ru/em/article/view/1730/1682>. (In Russ.)
16. Ryabov K.V. Samoorganizatsiya v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh [Self-organization in socio-economic systems]. *Transportnoe delo Rossii = Transport business of Russia*, 2008, no. 6, pp. 60–61.
17. Suvorov S.B., Kuznetsova I.D., Il'chenko A.N. *Upravlenie strategiei ustoichivosti predpriyatiya agropromyshlennogo kompleksa* [Management of the strategy of sustainability of enterprises of agribusiness]. Available at: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2007/01/HTML/55.htm>. (In Russ.)
18. Ten A.V. *Instrumenty upravleniya ustoychivost'yu funktsionirovaniya kommercheskoi organizatsii* [Sustainability management tools of business organization]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-upravleniya-ustoychivostyu-funktsionirovaniya-kommercheskoy-organizatsii>. (In Russ.)
19. Shamkov Yu.V., Maslov A.V. *Osobennosti razrabotki i otsenki sotsial'no orientirovannoi strategii razvitiya predpriyatiya* [Special features of design and evaluation of the socially-oriented development strategy of an enterprise]. Available at: <http://lib.csu.ru/vch/299/022.pdf>. (In Russ.)
20. Shmidt A.V., Danilov I.A. *Klassifikatsiya stokhasticheskikh faktorov, vliyayushchikh na ekonomicheskuyu ustoichivost' promyshlennogo predpriyatiya* [Classification of stochastic factors that affect the economic sustainability of an industrial enterprise]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-stokhasticheskikh-faktorov-vliyayushchikh-na-ekonomicheskuyu-ustoychivost-promyshlennogo-predpriyatiya>. (In Russ.)

Pavel P. LUTOVINOV

Ural Socio-Economic Institute,
Branch of Academy of Labor and Social Relations,
Chelyabinsk, Russian Federation
lutovinov@ursei.ac.ru

Dmitrii I. KOZLOV

South Ural Railway,
Branch of JSC Russian Railways,
Chelyabinsk, Russian Federation
kozlovdi555@yandex.ru