

# Экономика и менеджмент предприятий и комплексов

## Economy and management of enterprise and complexes

Научная статья

УДК 654.07: 332.622: 004.413.4

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17608>



### ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ХОЛИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ И СТОИМОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В.В. Глухов , С.В. Пупенцова  

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

 [pupentsova\\_sv@spbstu.ru](mailto:pupentsova_sv@spbstu.ru)

**Аннотация.** Под давлением санкций современный отечественный менеджмент переживает бурное время: меняются правила игры, состав участников рынка, масштаб игрового поля. Новая реальность требует осознания того, что в окружающем мире больше нет ничего постоянного, что вынуждает применять абсолютно новые подходы к корпоративному управлению, информационной безопасности, укреплению конкурентных позиций и привлечению инвестиций. Рассмотренные в статье элементы концепций управления стоимостью и устойчивого развития организаций, риск-менеджмента и управления инновациями развиваются обособленно. Но современным организациям необходим комплексный холистический подход к управлению, объединяющий выше перечисленные концепции. В анализе использованы общенаучные методы сравнительного анализа основных положений, систематизации данных и обобщение отечественного и зарубежного опыта концепций современного менеджмента. Целью исследования является формирование концепции холистического подхода к управлению активами и стоимостью организаций, обеспечивающему устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности. В статье приведен анализ научных публикаций в области концепций управления стоимостью организаций, концепций социальной ответственности и устойчивого развития, инноваций и риск-менеджмента. Авторами разработана система принципов и представлено авторское определение холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности. Будущие исследования по разработке методических рекомендаций основных положений концепции холистического управления активами и стоимостью организаций могут основываться на полученных в данном исследовании результатах.

**Ключевые слова:** концепция управления стоимостью, устойчивое развитие организаций, риск-менеджмент, управление инновациями, рыночная стоимость

**Для цитирования:** Глухов В.В., Пупенцова С.В. (2024) Формирование концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности. П-Economy, 17 (6), 125–144. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17608>



## FORMATION OF THE CONCEPT OF HOLISTIC MANAGEMENT OF ASSETS AND VALUE OF ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

V.V. Glukhov , S.V. Pupentsova  

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russian Federation

 [pupentsova\\_sv@spbstu.ru](mailto:pupentsova_sv@spbstu.ru)

**Abstract.** Under the pressure of sanctions, modern domestic management is going through a turbulent time: the rules of the game, the composition of market participants, and the scale of the playing field are changing. The new reality requires the realization that there is nothing permanent in the surrounding world, which forces to apply completely new approaches to corporate governance, information security, strengthening competitive positions and attracting investments. The elements of the concepts of value management and sustainable development of organizations, risk management and innovation management considered in the article are developing separately. But modern organizations need an integrated holistic approach to management that combines the above concepts. The analysis uses general scientific methods of comparative analysis of the main provisions, systematization of data and generalization of domestic and foreign experience of modern management concepts. The purpose of the study is to form the concept of holistic approach to the management of assets and value of organizations, ensuring sustainable development in the context of economic instability. The article presents the analysis of scientific publications in the field of concepts of value management of organizations, the concept of social responsibility and sustainable development, innovation and risk management. The authors have developed a system of principles and presented their own definition of holistic management of assets and value of organizations that ensures sustainable development in the context of economic instability. Future research on the development of methodological recommendations of the main provisions of the concept of holistic management of assets and value of organizations can be based on the results obtained in this study.

**Keywords:** value management concept, sustainable development of organizations, risk management, innovation management, market value

**Citation:** Glukhov V.V., Pupentsova S.V. (2024) Formation of the concept of holistic management of assets and value of organizations in conditions of economic instability. *П-Economy*, 17 (6), 125–144. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17608>

### Введение

Социально-экономические тенденции современной России определяют основные тренды развития отечественной школы менеджмента. За последние пять лет доля коммерческих организаций и акционерной собственности сократилась на 15%<sup>1</sup>, объем инвестиций по проектам государственно-частного партнерства сокращается по всем регионам, повсеместно рынок завоевывают новые специальные программные средства и появляются новые активы цифрового происхождения<sup>2</sup>, что способствует усилению роли и значимости нематериальных активов (НМА) и интеллектуальной собственности в создании стоимости организации. События на рубеже 2020-х гг. (периода глобальных изменений и вызовов) показали, что умение вовремя и нужным образом адаптироваться к современным тенденциям (или трансформироваться) становится одним из ключевых факторов успеха современной организации.

<sup>1</sup> СПАРК (2024) *Статистика России*. [online] Available at: <https://spark-interfax.ru/statistics> [Accessed 25.06.2024]. (in Russian).

<sup>2</sup> Росстат (2023) *Российский статистический ежегодник*. [online] Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> [Accessed 25.06.2024]. (in Russian).

В современной теории менеджмента большое внимание уделяется стоимостному подходу. Для потенциальных инвесторов и собственников интегральным показателем эффективности менеджмента организации выступает устойчивый рост рыночной стоимости собственного капитала (бизнеса), на который влияют изменение и неопределенность внешних и внутренних условий. Направления учета санкционных ограничений при применении основных подходов к стоимостной оценке бизнеса представлены в исследовании [1]. В работе [2] рассматривается механизм влияния инноваций на рост стоимости бизнеса и приводятся индикаторы эффективной реализации стоимостного подхода. Авторами [3] поднимается вопрос ценности интеллектуальной собственности с точки зрения современного менеджмента и предлагаются направления использования результатов оценки интеллектуальной собственности в процессе развития современных организаций. В работе [4] представлен цифровой образ компании и его стоимость. В исследованиях [5–7] показано сближение идей цифровизации и инновационного развития организаций. В работе [8] анализируется процесс интеграции основных принципов концепций корпоративной ответственности и устойчивого развития в систему менеджмента современных организаций. Качество принятия решений в условиях отсутствия достоверной информации повышается только при детальном анализе рисков. Исследования 2023–2024 гг. по риск-менеджменту (PM) [9–14] подтверждают возросший интерес к оценке рисков в обеспечении конкурентоспособности организаций в современных динамично развивающихся условиях.

Рассмотренные элементы концепций управления стоимостью и устойчивого развития организаций, риск-менеджмента и управления инновациями развиваются обособленно, но сформировали методологический фундамент для перехода к системному и комплексному подходу к управлению, заложивший основу для развития холистической парадигмы.

*Цель исследования* – формирование концепции холистического подхода к управлению активами и стоимостью организаций, обеспечивающему устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности.

*Задачи исследования:*

- 1) провести библиометрический анализ научных публикаций в области концепций управления стоимостью организаций, концепций социальной ответственности и устойчивого развития, инноваций и риск-менеджмента;
- 2) разработать систему принципов холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности;
- 3) представить авторское определение холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности;
- 4) разработать основные положения концепции холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности.

*Объект исследования* – организации, реализующие стратегию устойчивого развития в условиях экономической нестабильности.

*Предмет исследования* – управленческие процессы, базирующиеся на принципах современных концепций (системного подхода, устойчивого развития, управления стоимостью организаций и риск-менеджмента) и обеспечивающие долгосрочный рост стоимости собственного капитала и создание нематериальных активов.

### **Методы и материалы**

Для достижения поставленной цели рассмотрены публикации отечественных и зарубежных авторов, исследовавших: концепцию управления стоимостью организаций [1, 2, 15–17]; инновационное и цифровое развитие организаций и вклад инновационных проектов в стоимость предприятия [3–7, 18, 19]; роли риск-менеджмента в принятии обоснованных управленческих

решений [9–14, 20–21]; концепцию устойчивого развития [8, 22–26]; системный подход к управлению и парадигму холизма в управлении [27–47].

Авторами был выполнен анализ научной литературы, сбор информации из открытых источников с определением релевантной информации. В анализе использованы общенаучные методы сравнительного анализа основных положений, систематизации данных и обобщения отечественного и зарубежного опыта концепций современного менеджмента. Также была сформирована терминологическая база исследования.

### Результаты и обсуждение

#### 1) Анализ научных публикаций в области современных концепций

Одним из условий достижения указанных целей является развитие теории и методологии корпоративного управления, т.е. помимо управления производственно-хозяйственной деятельностью и финансовыми потоками менеджерам необходимо сосредоточиться на управлении рыночной стоимостью акционерного капитала, являющейся флагманом среди характеристик организаций для потенциальных инвесторов. Рост рыночной стоимости акционерного капитала является индикатором современного менеджмента и принятия стратегических управленческих решений, а в последнее время во многом зависит от создаваемых организациями нематериальных активов и интеллектуальной собственности.

Управление, основанное на стоимости, также известное как Value Based Management (VBM), или концепция управления стоимостью, направлено на достижение долгосрочного роста акционерной стоимости (вместо концепции роста текущей прибыли или дивидендов) [1, 2, 15–17]. Несмотря на критику VBM, связанную с ожиданием возникновения конфликта интересов между собственниками организаций и прочими заинтересованными соучастниками процесса, концепция заняла устойчивое место в теории стратегического управления. Сторонники данной концепции связывают позитивный эффект с:

- формированием стоимостного мышления, базирующегося на корреляции результатов качественного менеджмента организаций и ростом акционерной стоимости;
- наличием инструментария, позволяющего мониторить стоимость организаций и оценивать вклад неучтенных в бухгалтерской отчетности нематериальных активов (в том числе включающих результаты социальной работы в рамках внедрения концепций устойчивого развития и социальной ответственности) в рост акционерной стоимости;
- возможностью выстраивать рычаги управления организациями по интегрированному показателю – стоимости акционерного капитала и ее увеличению;
- влиянием роста акционерной стоимости на инвестиционную привлекательность организаций, что способствует открытости корпоративной отчетности и отражению в ней показателей, позволяющих оценивать рыночную стоимость.

Для потенциальных инвесторов *интегральным показателем эффективности менеджмента организации выступает устойчивый рост рыночной стоимости собственного капитала (бизнеса)*, на который влияют изменение и неопределенность внешних и внутренних условий.

Стоимость организации  $V(t)$  определим как  $V(t) = V_0 + f(X_i(U_j), Y_i)$ , где  $V_0$  – базовая стоимость,  $f(X_i(U_j), Y_i)$  – функция, отражающая влияние факторов,  $X_i(U_j)$  – внутренние управляемые факторы,  $Y_i$  – внешние факторы.

К внешним факторам на международном, национальном, региональном и локальном уровнях отнесем политико-правовые, природные, экологические, социально-культурные, технологические, экономические изменения, а также факторы, влияющие на качество менеджмента организаций, и ключевые факторы, характеризующие конъюнктуру рынка. Среди внутренних

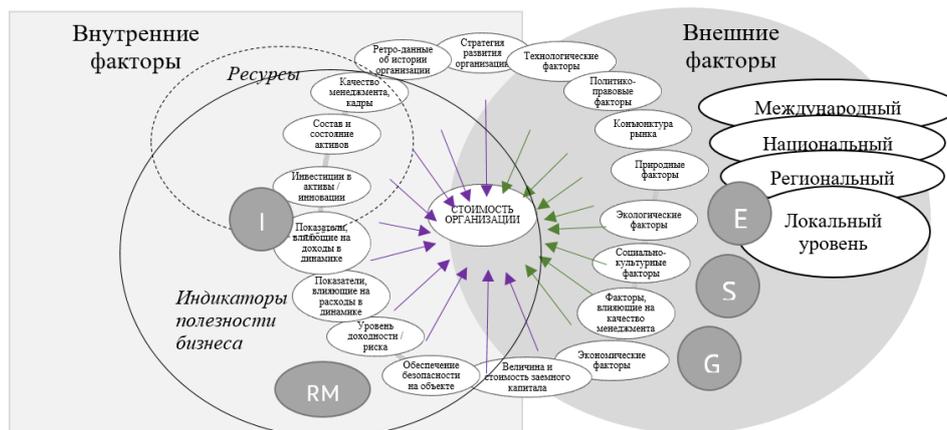


Рис. 1. Система факторов, влияющих на стоимость организаций (разработано авторами) на основе использованных источников [1, 2, 15–17]

Fig. 1. System of factors affecting the value of organizations (developed by the authors) based on [1, 2, 15–17]

(поддающихся регулированию) факторов выделим: выбранную стратегию развития организации; качество менеджмента, включая кадровую политику; состав и состояние активов, а также инвестиции в их развитие; показатели, влияющие на денежные потоки и доходность организации; стоимость заемного капитала; обеспечение безопасности на объекте. Среди внутренних факторов выделим условные группы: ресурсы организации и индикаторы полезности бизнеса.

На рис. 1 представим систему факторов, влияющих на стоимость организаций.

В свою очередь проведение качественной оценки бизнеса влияет на устойчивое развитие организаций, а именно: способствует эффективному использованию ресурсов, инновационному развитию и рациональному выбору экопроектов; повышает инвестиционную и кредитную привлекательность; улучшает корпоративную отчетность; позволяет идентифицировать и оценивать неучтенные на балансе нематериальные активы; создает репутационную привлекательность, а также выстраивает рычаги управления и позволяет корректировать работу с кадрами по изменению интегрального показателя качественного менеджмента (рыночной стоимости собственного капитала). Качественная оценка корректирует выбираемые стратегии развития организаций и усиливает их конкурентные преимущества. На рис. 2 приведем основные цели качественной оценки бизнеса в условиях концепции VBM.

В последнее время появление и развитие информационно-коммуникационных технологий позволили совершить цифровую революцию и определили дальнейшее направление научно-технического прогресса, тем самым еще раз подтвердив увеличение амплитуды колебаний рынка, способствующих экономической нестабильности. Организации активно инвестируют информационно-коммуникационные проекты, связанные с цифровой обработкой данных и нацеленные на цифровую трансформации, при этом видимого экономического эффекта в данной деятельности не наблюдается. Особое внимание в работах [3–5, 17] обращено на инновационное развитие организаций и его влияние на стоимость предприятий. Несмотря на существенные инвестиции, внедрение инновационных проектов способствует изменению денежных потоков и отложенной прибыли за счет создания нематериальных активов и формирования банка знаний, обеспечивающих высокоэффективную деятельность и конкурентное преимущество, а также создает интеллектуальный капитал и находит свое отражение в увеличении стоимости организаций. Отметим, что цифровая трансформация организаций может рассматриваться как инновационный и (или) инвестиционный проект и способствует оптимизации системы управления основными бизнес-процессами и повышению эффективности использования активов.



Рис. 2. Цели качественной оценки бизнеса (разработано авторами) на основе использованных источников [1, 2, 15–17]

Fig. 2. Objectives of qualitative business valuation (developed by the authors) based on [1, 2, 15–17]



Рис. 3. Инвестиции в цифровую экономику (разработано авторами) на основе использованных источников [18, 19]

Fig. 3. Investments in the digital economy (developed by the authors) based on [18, 19]

Достижение цифровой зрелости основных отраслей экономики и социальной сферы входит в ключевые показатели, характеризующие цели развития России<sup>3</sup>. За период ноября 2021 г. – января 2022 г. были утверждены стратегии развития по основным направлениям экономики до 2030 г. На рис. 3 представим данные показатели экономики России [18, 19].

Оценка уровня цифрового развития Российской Федерации показала, что за последние пять лет инвестиции в цифровизацию не превышают 3,8% от ВВП России (в развитых странах в 2019 г. на цифровую экономику приходилась почти треть ВВП [19]); численность специалистов, интенсивно использующих ИКТ, выросла несущественно, а позиция России в мировых рейтингах определена чуть выше стартовой.

Процесс моделирования стоимости организаций и оценки ее активов находится в зоне риска, неопределенности и конфликта интересов. Ситуация конфликта усложняется количеством участников, преследующих свои цели в принятии решений.

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 октября 2021 г. № 2998-р. Стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления.

Говоря об управлении риском на предприятии, важно опираться на действующие стандарты, регламентирующие деятельность организаций (COSO ERM, 2004; FERMA, 2009; ГОСТ Р 51897-2021), где риск – это вероятность (или комбинация вероятности) «возникновения события, которое окажет отрицательное воздействие на достижение поставленных целей»<sup>4</sup>; а также «следствие влияния неопределенности (недостаточности информации, понимания или знания) на достижение поставленных целей»<sup>5</sup>.

В работах [10–14, 20–22] рассмотрены инструменты риск-менеджмента в принятии обоснованных управленческих решений.

В последнее время большое значение уделяется устойчивому развитию предприятий, отраслей, регионов, экономических систем. Сам термин “sustainable development” в общепринятом переводе с английского языка означает «устойчивое развитие» и содержит внутреннее противоречие: с одной стороны, статичный, сбалансированный, гармоничный или «умеющий твердо стоять, не падая и не колеблясь» (устойчивое), но при этом динамично и закономерно меняющийся, переходящий «из одного состояния в другое, более совершенное» (развитие). То есть далее под «устойчивым развитием» будем понимать эволюционные изменения экономических систем (национальных экономик и организаций), «отвечающие потребностям настоящего времени» и непременно ведущие к совершенству или социально-экономическому балансу внутренней и внешней среды этих систем, возможные при эффективном использовании ресурсов, сохранении природной среды и наращивании ценности организации в долгосрочной перспективе [23–26].

Единство концепций социальной ответственности и устойчивого развития основывается на интеграции ESG-факторов (environmental, social, governance) в стратегии организаций и реализации трех принципов, которые абсолютно точно соответствуют модели устойчивого развития организаций, а именно:

– принципа ответственности по отношению к окружающей среде, который заключается в эффективном использовании ресурсов и в формировании экологической политики организаций, направленной на снижение до минимума или ликвидацию вредных воздействий на воздушное пространство и природные ресурсы, эффективное управление отходами и продвижение биоразлагаемых продуктов, энергоэффективных зданий и эффективного использования энергетических ресурсов (*E-принцип*);

– принципа ответственности по отношению к стратегическому развитию страны и обществу, включающего поддержку социальных программ, социальную ответственность (бизнес-этику) перед работниками и другим контрагентам предприятия, обучение и развитие трудовых ресурсов, обеспечение занятости населения, а также участие в разнообразных благотворительных организациях и фондах, проведение благотворительных акций при минимальном государственном вмешательстве в частный бизнес (*S-принцип*);

– принципа поддержки качества управления на высоком уровне, включающего эффективное функционирование системы менеджмента и риск-менеджмента, при наличии проработанной стратегии развития предприятия в постоянно меняющихся внешних условиях, при поддержке делового имиджа и защиты прав собственников, ориентир на *повышение стоимости акционерного капитала* и раскрытие корпоративной отчетности, необходимой для ESG-рейтинга (*G-принцип*).

Под *холизмом* (греч. ὅλος – цельность, единство) понимают философию целостности, разработанную в 1926 г. Я. Смэтсом [27]. Именно Я. Смэтс ввел этот термин как «фундаментальный фактор, действующий в направлении создания целостности во Вселенной». В современной теории и практике управления приобретает популярность холистическая парадигма, связанная с системным, комплексным подходом к управлению, признающим приоритет системы над своими

<sup>4</sup> COSO (2024) Управление рисками организаций. Интегрированная модель: Краткое изложение. Концептуальные основы. [online] Available at: [https://aoosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D\\_COSO\\_UR.pdf](https://aoosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D_COSO_UR.pdf) [Accessed 20.05.2024]. (in Russian).

<sup>5</sup> ГОСТ Р 51897–2021 (Руководство ISO Guide 73:2009) (2021) Менеджмент риска. Термины и определения. М.: Российский институт стандартизации.



Рис. 4. Основные системные законы (свойства систем) (разработано авторами) на основе использованных источников [30]<sup>6</sup>

Fig. 4. Investments in the digital economy (developed by the authors) based on [18, 19]<sup>7</sup>

частями (элементами) и даже над суммой собственных компонентов, возможное прекращение эффективного функционирования системы при ликвидации одной из ее частей, подчиненность в той или иной степени компонентов системе и своеобразное отражение системы в них, а также индивидуальные особенности элементов системы, которые могут противостоять давлению целого и иногда конфликтовать с ним. Холистический подход к управлению полностью подчиняется системным законам, представленным в [30]<sup>8</sup>. На рис. 4 представим основные свойства системы.

В своей диссертации С.В. Оболкина утверждает, что методология холизма связана с именами Я. Смэтса, Дж.С. Холдейна, А. Мейер-Абиха, А. Лемана, Ф. Капры и др. Свой вклад в развитие теории о холизме внесли русские ученые В.И. Вернадский, А.Л. Чижевский, Д.В. Пивоваров, В.И. Плотников, Н.В. Бряник, В.Е. Кемерова, К.Н. Любутина, Ю.П. Андреева, В.И. Копалова, Ю.И. Мирошникова и др.

К фундаментальным основам холистической парадигмы в управлении отнесем системный подход к управлению, введенный впервые в научный оборот Ч. Барнардом и далее прослеживающийся в работах: С. Оптнера [31], представившего в 1965 г. идею системного подхода к организационным исследованиям; Р. Акоффа, с 1982 г. пропагандирующего кольцевую иерархическую структуру или циркулярную организацию в качестве эффективной и демократичной [32]; И. Ансоффа, выделившего в 1989 г. системный подход к выработке стратегии [33]; Р.С. Каплана и Д.П. Нортон [34, 35], разработавших в 1992 г. сбалансированную систему показателей; Х. Виссема [36], О.С. Виханского [37], рассматривавших в 2000 г. стратегическое управление через рыночно-ориентированность, человеческий потенциал работников организаций, повышение долгосрочной конкурентоспособности в условиях ускорения изменений внешней среды; К. Барлетта и С. Гошала [38], освещавших в 2001 г. вопросы системного анализа при формировании международной стратегии; Э.А. Аткинсона, Р.Д. Банкера, Р.С. Каплана, М.С. Янга [39], предложивших в 2005 г. методику сбалансированного управления предприятием.

Методологические основы системного управления организацией мы находим в работах Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвея [40]; С. Янга [41]; Дж. О'Коннора, И. Макдермотта [42]. Из советских ученых к основоположникам системного подхода в менеджменте в [32] отнесены труды В.Н. Садовского, А.И. Умова [43], В.П. Казаряна, Ю.А. Урманцева, В.С. Тюхтина, И.В. Блауберга, Э.М. Мирского и др.

<sup>6</sup> Оболкина С.В. (2005) Онтологическая грамматика холизма как философская проблема: специальность 09.00.01 «Онтология и теория познания»: диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук, Екатеринбург.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Там же.

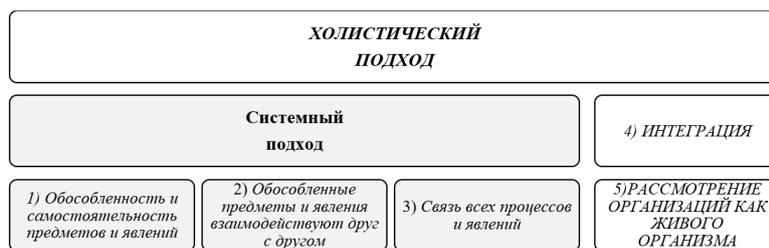


Рис. 5. Местонахождение холистического подхода относительно системности в менеджменте (разработано авторами) на основе использованных источников [44, 45]

Fig. 5. Location of the holistic approach in relation to systematicity in management (developed by the authors) based on [44, 45]

Таким образом, основоположникам системного подхода в управлении удалось создать общую методологию к исследованию сложных процессов для получения более полного и целостного представления об изучаемом явлении.

С продолжением совершенствования методологии системного подхода в управлении в последнее время особое значение приобретает целостный, или холистический, подход к управлению развитием организаций. В [44, 45] отмечено, что «противоположный образ мышления характеризуется принятием реальности в ее целостности. Круг идей, связанных с этим альтернативным образом мышления, называют холистической парадигмой.

Так, в [44] авторы предлагают «механизм холистического управления организацией, под которым понимают организованную и упорядоченную систему взаимодействия экономических, социальных и инновационных процессов, происходящих в организациях, на основе совокупности принятия специфических холистических решений, которые носят комплексный характер и обеспечивают достижение заданных целей функционирования и развития организаций».

К основоположникам холистического подхода в [45] отнесем Й. Гете, Я. Смэтса, М. Вертгеймера, А. Маслоу, Ж. Гебсера, Д. Бека, К. Уилбера. На теорию холистических исследований оказали влияние также Ю. Хамермас, К. Ждильген, П. Тейяр де Шарден, Д. Болдуин, Э. Янг, Ст. Гроф, Ф. Варела и др. Определим местонахождение холистического подхода относительно системности в менеджменте и схематично представим на рис. 5.

Таким образом, холистический подход базируется на междисциплинарных исследованиях субъективных и объективных, внутренних и внешних факторов, расширяя область принятия решений и рассматривая организацию как живой организм.

Современные публикации о концепции холистического подхода в основном связаны с маркетингом. Понятие «холистический маркетинг» было введено Ф. Котлером в [46]. Данная концепция объединяет все инструменты классического маркетинга в единое целое, балансируя их, фокусируясь на потребителе и сотрудничестве с контрагентами организаций, формируя нестандартное и системное мышление [47]. О.А. Борис в [45] выделяет в холистическом маркетинге целостность анализа, без деления на части, в отличие от системного подхода.

Обобщив представленные выше труды по системному и холистическому подходам, далее систематизируем основные принципы, присущие холистическому подходу к управлению организациями, объединив принципы концепции устойчивого развития, концепции управления стоимостью и риск-менеджмента, введем уточненную трактовку и разработаем систему принципов холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности.

#### 2) Система принципов холистического управления активами и стоимостью организаций

Структуризация принципов концепций управления стоимостью, риск-менеджмента и системного подхода позволила выделить четыре основные группы принципов, характеризующие

Таблица 1. Описание принципов холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие (разработано авторами) на основе использованных источников [1–47]  
Table 1. Description of the principles of holistic management of assets and value of organizations ensuring sustainable development (developed by the authors) based on [1–47]

Группа принципов	Принципы концепции управления стоимостью	Принципы риск-менеджмента (PM)	Принципы холистического управления
1) Целеполагание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип эффективного варианта использования активов объекта оценки (вероятное, законное, физически возможное, экономически обоснованное и финансово осуществимое использование, которое приводит к максимальной продуктивности и наивысшей стоимости);</li> <li>• принцип эффективности (оценка результатов работы менеджеров по росту стоимости организации);</li> <li>• принцип взаимосвязи (ключевые факторы стоимости позволяют находить компромиссы между конфликтными целями компании);</li> <li>• принцип полезности (объект может иметь стоимость, если он способен удовлетворять какие-либо потребности);</li> <li>• принцип замещения (разумный покупатель не станет платить за объект сумму, большую той, за которую можно купить или создать другой объект);</li> <li>• принцип ожидания (обеспечение будущими доходами возврата капитала и получения дохода).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип роста стоимости (PM создает и защищает ценность, способствует достижению целей, обеспечивает безопасность);</li> <li>• принцип развития (PM способствует постоянному улучшению организации);</li> <li>• принцип прозрачности (PM учитывает интересы заинтересованных сторон).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип целостности (объединение усилий для достижения целей, комплексный подход к решению проблем: все имеет значение);</li> <li>• принцип иерархии (расмотрение при необходимости любого элемента системы как системы же, но более низкого уровня);</li> <li>• принцип совершенствования (стремление к общему благу);</li> <li>• принцип гибкости (непрерывная корректировка, обновление структуры и поиска новых возможностей);</li> <li>• принцип стабильности персонала (текущее кадровое ослабление организации и является следствием плохого менеджмента);</li> <li>• принцип подчиненности (интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации);</li> <li>• принцип дисциплины (необходимость соблюдения правил, установленных внутри организаций).</li> </ul>
2) Взаимодействие участников процесса / компонентов собственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип вклада (дополнительный доход от месторасположения);</li> <li>• принцип добавочной продуктивности (дополнительный компонент может увеличивать или уменьшать стоимость объекта);</li> <li>• принцип предельной полезности (оптимальная точка вклада капитала в улучшение объекта, после которой вложения не будут оправданы);</li> <li>• принцип баланса (существует оптимальное соотношение между факторами производства, при котором обеспечивается максимальная стоимость земли, – применимо к кварталу, району, городу);</li> <li>• принцип экономического размера (существует оптимальное количество земли для различных типов собственности).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип единства действий (PM способствует объединять действия участников процесса в рамках единой цели, по единому плану действий);</li> <li>• принцип подчинения главному (PM способствует прервалированию интересов организаций).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип ответственности (ответственность за принимаемые решения и эффективность функционирования системы);</li> <li>• принцип унификации и поддержки инициативы (учет специфики и индивидуальной подход);</li> <li>• принцип открытости (регулярное пополнение и обновление информации по ключевым областям деятельности организации, открытость для информации и инноваций);</li> <li>• принцип адаптивности (при обучении ситуации могут участвовать все участники, функционирует система обратной связи);</li> <li>• принцип этичности (этические нормы имеют приоритет над другими критериями).</li> </ul>
3) Учет влияния рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип зависимости (оцениваемая собственность зависит от характеристик окружающей среды);</li> <li>• принцип соответствия (объект должен отвечать потребностям и ожиданиям рынка);</li> <li>• принцип соотношения спроса и предложения (это соотношение определяет цены);</li> <li>• принцип внешнего изменения (изменение цен, предпочтений рынка, окружения);</li> <li>• принцип конкуренции (в высококачественные сегменты рынка всегда стремятся новые участники, которые в дальнейшем обязательно снизят высокую прибыль).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип принятия неопределенности (PM явным образом связан с неопределенностью);</li> <li>• принцип актуальности и доступности информации (PM основывается на наилучшей доступной информации);</li> <li>• принцип человекоцентричности (PM учитывает человеческие и культурные факторы);</li> <li>• принцип адаптивности (PM должен соответствовать внешней и внутренней ситуации и профилю риска).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип постоянного мониторинга (непрерывный процесс наблюдения за операциями и сделками хозяйствующих субъектов, корректировка по мере необходимости);</li> <li>• принцип системного прогнозирования (взаимосвязанность и соподчиненность прогнозов объекта прогнозирования, прогнозного фона и их элементов с учетом обратных связей);</li> <li>• принцип согласованности (согласование нормативной природы и различного периода упреждения);</li> <li>• принцип вариантности (альтернативности) (разработка вариантов развития событий).</li> </ul>
4) Развитие процесса управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип ценности (активы существуют для того, чтобы обеспечивать ценность для организаций и ее заинтересованных сторон);</li> <li>• принцип согласованности (управление активами преобразует цели организаций в технические и финансовые решения, планы и деятельность);</li> <li>• принцип лидерства (лидерство и приверженность на всех уровнях управления являются необходимыми для успешного создания, функционирования и улучшения управления активами в организациях);</li> <li>• принцип гарантирования (управление активами предоставляет гарантии, что активы будут выполнять требуемые от них функции).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип устойчивости (PM является систематическим, структурированным и своевременным, способствует повышению эффективности принятия решений);</li> <li>• принцип изменения внутри организаций (PM является динамичным, итеративным и реагирующим на изменения);</li> <li>• принцип целостности (PM является неотъемлемой частью всех бизнес-процессов);</li> <li>• принцип взаимодействия (PM является частью процесса принятия управленческих решений).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принцип коллегальности (групповая работа менеджмента, консультантов, специалистов);</li> <li>• принцип развития и проактивности (предугадывание изменений, своевременная реакция на изменения, саморазвитие);</li> <li>• принцип взаимодействия (решение одного подразделения не должно противоречить другим);</li> <li>• принцип структуризации (процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры);</li> <li>• принцип регламентации и ресурсного обеспечения (деятельность должна быть стандартизирована);</li> <li>• принцип множественности (необходимо использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания элементов и системы в целом).</li> </ul>

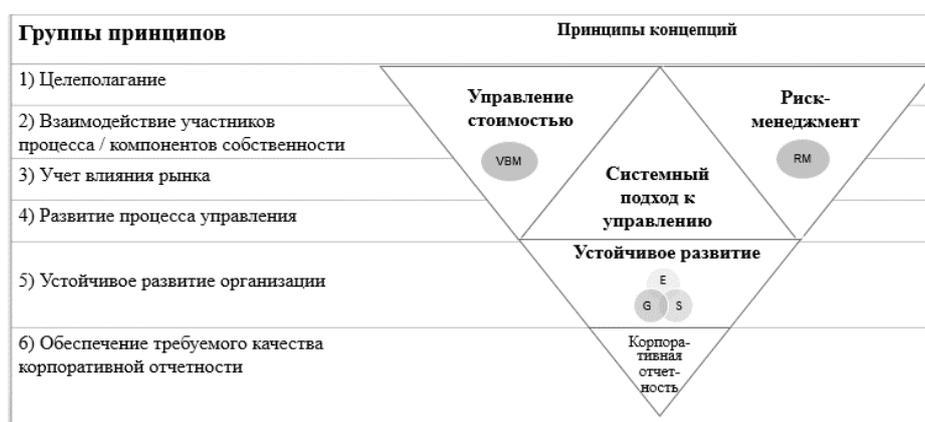


Рис. 6. Система принципов холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие (разработано авторами)

Fig. 6. System of principles of holistic management of assets and value of organizations ensuring sustainable development (developed by the authors)

целеполагание, взаимодействие участников или компонентов собственности, учет влияния рынка, развитие процесса управления. Дополнительно к выделенным группам принципов в анализируемых концепциях добавлены еще две позиции, направленные на устойчивое развитие организаций и на улучшение корпоративной отчетности. Предложенную систему основных принципов комплексного (далее холистического) управления активами и стоимостью организаций представим схематично на рис. 6.

В табл. 1 представим описание принципов холистического управления активами и стоимостью организаций, включенных в разработанную систему.

Дополнительно к принципам, представленным в табл. 1, добавим еще две позиции:

**5) Группа принципов, характеризующая устойчивое развитие организаций и социальной ответственности:**

- Е-принцип (принятие топ-менеджментом решений, направленных на бережное отношение к окружающей среде);
- S-принцип (принятие топ-менеджментом решений, направленных на улучшение социального климата внутри организаций, социальной защищенности и профессионального развития работников, создание мотивации для менеджеров и работников к созданию стоимости);
- G-принцип (принятие топ-менеджментом решений, направленных на создание благоприятного имиджа организаций, внедрение риск-менеджмента во все бизнес-процессы на постоянной основе, прозрачность корпоративной отчетности, повышение инвестиционной привлекательности);
  - принцип подотчетности и прозрачности основной информации;
  - принцип этичного поведения и уважения заинтересованных сторон;
  - принцип равенства перед законом и соблюдения прав человека.

**6) Группа принципов, обеспечивающая требуемое качество представляемой отчетности:**

- принцип существенности (приведенные данные способствует достижению цели);
- принцип обоснованности (использованная информация должна быть подтверждена);
- принцип однозначности (содержание не должно вводить в заблуждение);
- принцип проверяемости (описание процесса позволяет воспроизвести расчет и привести к аналогичным результатам);
- принцип достаточности (отчет не должен содержать информацию, не используемую при исследовании, если она не является обязательной).

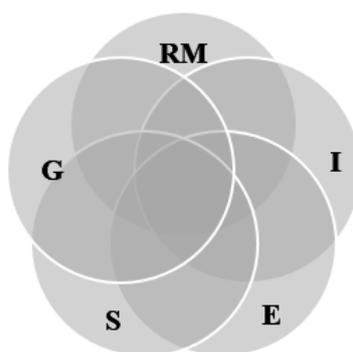


Рис. 7. Схема базовых элементов системы RMIESG, или холистического управления активами и стоимостью организаций (разработано авторами)

Fig. 7. Diagram of the basic elements of the RMIESG system or holistic management of assets and value of organizations (developed by the authors)

3) *Авторское определение холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности*

Отталкиваясь от разработанной системы принципов с добавлением позиций, направленных на устойчивое развитие организаций и социальной ответственности (рис. 6), отметим, что холистический подход к принятию управленческих решений должен базироваться, на наш взгляд, на пяти элементах RMIESG, где к базовым элементам концепции устойчивого развития ESG: E – экология, S – социальная ответственность, G – корпоративное управление, рекомендуем добавить еще два элемента: RM – риск-менеджмент, I – инновации, без которых, на наш взгляд, невозможно достичь устойчивого роста стоимости собственного капитала (рис. 7).

Тогда под *холистическим управлением активами и стоимостью организаций, обеспечивающим устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности*, будем понимать комплексный процесс интеграции риск-менеджмента и обеспечения эффективного использования материальных и нематериальных активов организаций, который основывается на системе подходов, принципов, методов, а также на междисциплинарных исследованиях субъективных и объективных, внутренних и внешних факторов, способствует открытости корпоративной отчетности, направлен на достижение долгосрочного роста стоимости собственного капитала и создание нематериальных активов, через призму инновационности, устойчивого развития, возможен при эффективном использовании ресурсов и сохранении природной среды.

4) *Основные положения концепции холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности*

Концептуально холистическое управление активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности развивает современные концепции менеджмента и трансформирует стратегические цели устойчивого роста стоимости бизнеса в следующие виды деятельности:

**с позиции концепции устойчивого развития:**

- выявление тенденций развития бизнес-демографии организаций в условиях экономической нестабильности;
- изучение влияния экоповестки развития страны на менеджмент организаций;
- разработка методики оценки инвестиционного потенциала RMIESG-ориентированных организаций;
- выявление рисков, связанных с реализацией инновационных ESG-проектов;
- выявление дополнительных индикаторов инвестиционного потенциала RMIESG-ориентированных организаций;

Концепция устойчивого развития: эволюция, этапы, принципы	Концепция управления стоимостью: эволюция, этапы, принципы	Концепция риск-менеджмента: эволюция, этапы, принципы	Холистический подход к управлению активами и стоимостью организации
Формирование системы принципов холистического подхода к управлению активами и стоимостью организации	Формирование системы принципов холистического подхода к управлению активами и стоимостью организации	Формирование системы принципов холистического подхода к управлению активами и стоимостью организации	Определение места холистического управления стоимостью относительно системности в менеджменте
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Выявление тенденций развития бизнес-демографии организаций в условиях экономической нестабильности</li> <li>✓ Изучение влияния экоповестки развития страны на менеджмент организаций</li> <li>✓ Разработка методики оценки инвестиционного потенциала RMI ESG-ориентированных организаций</li> <li>✓ Выявление рисков, связанных с реализацией инновационных ESG-проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Раскрытие аксиомы равенства подходов при моделировании стоимости различных активов</li> <li>✓ Систематизация методов определения стоимости активов и бизнеса</li> <li>✓ Разработка методики распределения рыночной стоимости бизнеса в зависимости от размера оцениваемого пакета</li> <li>✓ Выявление показателей, влияющих на стоимость организаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Систематизация методов оценки неопределенности и рисков при установлении рыночной стоимости активов</li> <li>✓ Систематизация качественных методов оценки рисков при определении стоимости</li> <li>✓ Сравнительный анализ техник обоснования нормы отдачи и коэффициента капитализации</li> <li>✓ Разработка механизма стратегического управления рисками цифровой трансформации системы</li> </ul>	<p>Определение места холистического управления стоимостью относительно системности в менеджменте</p> <p style="text-align: center;"><b>ХОЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Системный подход</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;">1) Обособленность и самостоятельность предметов и явлений</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;">2) Обособленные предметы взаимодействуют друг с другом</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;">3) Связь всех процессов и явлений</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;">4) ИНТЕГРАЦИЯ</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px; margin-top: 5px;">5) РАССМОТРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЖИВОГО ОРГАНИЗМА</div> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Выявление дополнительных индикаторов инвестиционного потенциала RMI ESG-ориентированных организаций: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ использование;</li> <li>➢ потенциал;</li> <li>➢ доходность;</li> <li>➢ издержки;</li> <li>➢ репутация;</li> <li>➢ E-принцип;</li> <li>➢ S-принцип;</li> <li>➢ G-принцип</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Разработана методика <b>выбора эффективного варианта использования активов организации</b>:</li> <li>✓ предусматривающая особенности анализа для профильных и непрофильных активов организаций;</li> <li>✓ включающая пошаговый алгоритм (с детализацией этапов и интеграцией имитационного моделирования);</li> <li>✓ учитывающая разброс стоимости актива;</li> <li>✓ обеспечивающая корректность и объективность результатов оценки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Разработка алгоритма выбора методов группы количественной оценки внутренних рисков RMI ESG-ориентированных организаций</li> <li>✓ Разработка усовершенствованного алгоритма имитационного моделирования процессов в установлении рыночной стоимости активов</li> </ul>	

Рис. 8. Основные положения концепции холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности

Fig. 8. Basic principles of the concept of holistic management of assets and value of organizations, ensuring sustainable development in the context of of economic instability

**с позиции концепции управления стоимостью:**

- раскрытие аксиомы равенства подходов при моделировании стоимости различных активов;
- систематизация методов определения стоимости активов и бизнеса;
- разработка методики распределения рыночной стоимости бизнеса в зависимости от доли владения;
- выявление показателей, влияющих на стоимость организаций;

**с позиции риск-менеджмента:**

- систематизация методов оценки неопределенности и рисков при установлении рыночной стоимости активов;
- систематизация качественных методов оценки рисков при определении стоимости;
- сравнительный анализ техник обоснования нормы отдачи и коэффициента капитализации;
- разработка механизма стратегического управления рисками цифровой трансформации системы;
- разработка алгоритма выбора методов группы количественной оценки внутренних рисков RMI ESG-ориентированных организаций;
- разработка усовершенствованного алгоритма имитационного моделирования процессов в установлении рыночной стоимости активов.

Схематично основные положения концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности представим на рис. 8.

**Заключение**

Вектор перехода к предложенной концепции холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности, уже заложен, стартует от плотно укоренившейся в обществе экосистемы ESG 2.0 и включает на текущий момент четыре уровня: концептуальный (посредством самостоятельного



развития анализируемых концепций социальной ответственности, устойчивого развития, управления стоимостью и риск-менеджмента); нормативный (выходом федеральных законов и распоряжений, активно поддерживающих ESG-повестку); контрольный (оценки и мониторинг); проектный (ESG-инициативы конкретных стран, регионов и компаний).

Отметим, что на текущий момент инвесторам для оценки привлекательности организаций предлагается ориентироваться на ESG-рейтинги. В последнее время все чаще отмечается, что между стоимостью акций (бизнеса) и рейтингом отсутствует корреляция, а также наблюдается рассогласованность оценок у разных рейтинговых платформ, выведенных для одной и той же организации. Данный факт объясняется субъективным выбором факторов и их оценкой. Также отметим, что введение в бизнес инновационных ESG-проектов способствует отложенному во времени эффекту инвестиций, направленных на создание нематериальных активов организаций. Следовательно, текущая оценка акций по ретро-данным не отражает создаваемую организацией стоимость нематериальных активов. Таким образом, под оценкой инвестиционного потенциала RMIESG-ориентированных организаций будем понимать оценку эффекта от инновационных проектов или оценку нематериальных активов в условиях неопределенности и рисков.

На основании проведенного исследования получены следующие результаты:

1) выполнен обзор научных публикаций в области концепций управления стоимостью организаций, концепций социальной ответственности и устойчивого развития, инноваций и риск-менеджмента;

2) разработана система принципов холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности;

3) представлено авторское определение *холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности*, базирующееся на пяти элементах RMIESG: RM – риск-менеджмент, I – инновации, E – экология, S – социальная ответственность, G – корпоративное управление;

4) разработаны основные положения концепции холистического управления активами и стоимостью организаций, обеспечивающего устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности.

Таким образом, интеграция концепции RMIESG в управленческую деятельность считается одним из актуальных направлений, *требует совершенствования инструментария для оценки инвестиционного потенциала RMIESG-ориентированных организаций.*

#### **Направление дальнейших исследований**

Будущие исследования по разработке методических рекомендаций основных положений концепции холистического управления активами и стоимостью организаций могут основываться на полученных в данном исследовании результатах.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Гулевич И.И. (2023) Адаптация подходов к стоимостной оценке бизнеса в условиях санкционных экономических изменений. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 8 (3), 5–13. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.08.03.001>

2. Яшин С.Н., Коробова Ю.С., Купцова А.С. (2024) Управление стоимостью инновационного бизнеса. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*, 1 (41), 135–142.

3. Харламова Т.Л., Подмастерьев А.С. (2023) Оценка объектов интеллектуальной собственности и ее роль в принятии обоснованных управленческих решений. *Экономика и управление*, 29 (7), 815–822. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-815-822>

4. Силкина Г.Ю., Шабан А.П. (2023) Цифровые инновации: сущностные характеристики и особенности. *π-Economy*, 16 (5), 51–62. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16504>

5. Молодчик М.А., Гагарин А.С., Елтышев Р.А. (2023) Цифровой образ компании и ее стоимость. *Российский журнал менеджмента*, 21 (1), 5–22. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.101>
6. Silkina, G., Alekseeva, N., Shevchenko, S., Pshebel'skaya, L. (2022) Information Trends and Digital Management Tools of the “New Industrialization”. In: *Innovations in Digital Economy (SPBPU IDE 2021)*, 1619, 224–238. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_16)
7. Okorokov R., Timofeeva A. (2018) Prospects of electric heating applying in Russian cities to ensure their sustainable development. In: *MATEC Web of Conferences*, 170, art. no. 03004. DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/201817003004>
8. Измайлов М.К. (2024) Интеграция принципов ESG в корпоративную стратегию российских нефтегазовых компаний. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*, 34 (1), 22–27. DOI: <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-1-22-27>
9. Kozin P., Alekseeva N., Krechko S. (2021) Sustainable digital technologies in the management of infrastructure property complexes. In: *E3S Web of Conference*, 258, art. no. 03007. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125803007>
10. Krasilnikov V.M., Iliinsky A.A., Saitova A.A. (2023) Risk Assessment of Decarbonization Projects in the Context of Digital Transformation of the Oil and Gas Industry. In: *Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure & Service (DTMIS 2022)*, 684, 530–543. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-32719-3\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-031-32719-3_41)
11. Kiseleva I., Tramova A., Gryzunova N., Romanchenko O., Tsetsgee B. (2023) Efficient risk assessment and management strategies for economic stability. *Journal of Management & Technology*, 23, 218–232. [online] Available at: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2660/1463> [Accessed 20.11.2024]
12. Моросанова А.А., Мелешкина А. И., Маркова О.А. (2019) Цифровая трансформация на транспорте: возможности развития и риски ограничения конкуренции. *Современная конкуренция*, 13 (3 (75)), 73–90. DOI: <https://doi.org/10.24411/1993-7598-2019-10307>
13. Eling M., Lehmann M. (2018) The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 43 (3), 359–396. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
14. Jha S., Bhushan S., Nirola N. (2022) Does Geopolitical Risk Matter for Economic Growth? *A Cross-Country Evidence*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4383520>
15. Гузовский Я.Е., Железнякова Е.А. (2023) Факторы управления стоимостью предприятия. *Российский экономический вестник*, 6 (4), 402–407.
16. Ковтун Е.Н., Михлин В.С. (2023) Основные подходы оценки рыночной стоимости имущества. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 11 (1), 5–11. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.ur.p.r.2023.11.01.001>
17. Евсеева С. А., Слабкова А.И. (2019) Содержательный анализ методов оценки вклада инновационного проекта в стоимость компании. *Инновационное развитие экономики*, 3 (51), 16–27.
18. Абдрахманова Г.И., Васильковский С.А., Вишневецкий К.О., Гершман М.А., Гохберг Л.М. и др. (2022) *Цифровая трансформация: ожидания и реальность*, М.: ИД ВШЭ.
19. Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Вишневецкий К.О., Гохберг Л.М. и др. (2024) *Индикаторы цифровой экономики: 2024*, М.: ИСИЭЗ ВШЭ.
20. Пупенцова С.В., Каракчиева И.М. (2022) Идентификация рисков инновационного проекта с использованием качественных методов анализа рисков. *Управление риском*, 1 (101), 15–22.
21. Caldara D., Iacoviello M. (2022) Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112 (4), 1194–1225. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
22. Wu W., Wang L., Erzurumlu Y.O., Gozgor G., Yang G. (2022) Effects of country and geopolitical risks on income inequality: evidence from emerging economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58 (15), 4218–4230. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2022.2070002>
23. Калинина О.В. (2009) Сравнительный анализ понятий «управление» и «менеджмент» в социально-экономических системах. *Вестник Самарского государственного экономического университета*, 10 (60), 37–40.
24. Колобов А.В., Глухов В.В., Петреня Ю.К., Игумнов Е.М. (2018) Обеспечение устойчивости процесса развития бизнес-системы предприятия, *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 11 (5), 101–110. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.11509>

25. Бабкин А.В., Егоров Н.Е. (2023) Оценка руководителей цифровой трансформации в регионах как фактор стратегического управления устойчивым ESG-развитием экономики. *Экономика и управление*, 29 (9), 1019–1029. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1019-1029>
26. Krasnov S.V., Kalmykova S.V., Abushova E.E., Krasnov A.S. (2018) Problems of Quality of Education in the Implementation of Online Courses in the Educational Process. In: *2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*, art. no. 8566618. DOI: <https://doi.org/10.1109/HITECH.2018.8566618>
27. Smuts J.C. (1926) *Holism and Evolution*, London: Macmillan and Co., Ltd. [online] Available at: <https://reflexus.org/wp-content/uploads/Smut-Holism-and-Evolution.pdf> [Accessed 20.11.2024]
28. Гаджиев М.М., Макаров В.М. (2011) Применение системного анализа для управления инновациями на предприятии. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 4 (127), 215–221.
29. Козлов В.Н., Волкова В.Н. (2016) Становление, развитие и современное состояние теории систем. *Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XX Международной научно-практической конференции*, СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016, 5–25.
30. Локтионов М.В. (2014) Философско-методологические принципы критической теории и критического системного подхода в современных трактовках общественных процессов. *ВВ: Философские Исследования*, 10, 48–79. DOI: <https://doi.org/10.7256/2306-0174.2014.10.1373>
31. Оптнер С. (1969) *Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем*, М.: Советское радио.
32. Акофф Р. (1982) *Искусство решения проблем*, М.: Мир.
33. Ансофф И. (1989) *Стратегическое управление*, М.: Экономика.
34. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February, 70–79.
35. Kaplan R.S., Norton D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September–October, 1–14.
36. Виссема Х. (2000) *Стратегический менеджмент и предпринимательство*, М.: Финпресс.
37. Виханский О.С. (1998) *Стратегическое управление*, М.: Гардарика.
38. Миддлтон Дж. (2006) *Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен*. М.: Олимп-Бизнес.
39. Аткинсон Э.А. (2005) *Управленческий учет*, М.: Вильямс.
40. Джонсон Р. (1971) *Системы и руководство*, М.: Советское радио.
41. Янг С. (1972) *Системное управление организацией*, М.: Советское радио.
42. О’Коннор Дж., Макдермотт И. (2010) *Искусство системного мышления: необходимые знания о системе и творческом подходе к решению проблем*, М.: Альпина Паблишерз.
43. Уемов А.И. (1978) *Системный подход и общая теория систем*, М.: Мысль.
44. Борис О.А., Шанин И.И. (2016) Формирование механизма холистического управления на основе построенных моделей социально ориентированного инновационного предприятия. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 8 (290), 10–19.
45. Борис О.А. (2013) Теоретико-методологические основы холистического подхода к организации. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*, 2 (35), 242–248.
46. Котлер Ф., Келлер К.Л. (2018) *Маркетинг менеджмент*, СПб.: Питер.
47. Калиева О.М. (2015) Формирование холистической концепции в ходе эволюции маркетинговой теории. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*, 1 (33), 126–133.

## REFERENCES

1. Gulevich I.I. (2023) Adaptation of approaches to business valuation in the context of sanctioned economic changes. *Economics and management: problems, solutions*, 8 (3), 5–13. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.08.03.001>
2. Yashin S.N., Korobova Yu.S., Kuptsova A.S. (2024) Cost management of innovative business. *Actual problems of Economics and Management*, 1 (41), 135–142.
3. Kharlamova T.L., Podmasteryev A.S. (2023) Assessment of intellectual property objects and its role in making informed management decisions. *Economics and Management*, 29 (7), 815–822. DOI: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-815-822>

4. Silkina G.Yu., Shaban A.P. (2023) Digital innovation: essential characteristics and features. *π-Economy*, 16 (5), 51–62. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16504>
5. Molodchik M.A., Gagarin A.S., Eltyshv R.A. (2023) The digital image and company's value. *Russian Management Journal*, 21 (1), 5–22. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.101>
6. Silkina, G., Alekseeva, N., Shevchenko, S., Pshebel'skaya, L. (2022) Information Trends and Digital Management Tools of the “New Industrialization”. In: *Innovations in Digital Economy (SPBPU IDE 2021)*, 1619, 224–238. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_16)
7. Okorokov R., Timofeeva A. (2018) Prospects of electric heating applying in Russian cities to ensure their sustainable development. In: *MATEC Web of Conferences*, 170, art. no. 03004. DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/201817003004>
8. Izmaylov M.K. (2024) Integration of ESG principles into the corporate strategy of Russian oil and gas companies. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, 34 (1), 22–27. DOI: <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-1-22-27>
9. Kozin P., Alekseeva N., Krechko S. (2021) Sustainable digital technologies in the management of infrastructure property complexes. In: *E3S Web of Conference*, 258, art. no. 03007. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125803007>
10. Krasilnikov V.M., Iliinsky A.A., Saitova A.A. (2023) Risk Assessment of Decarbonization Projects in the Context of Digital Transformation of the Oil and Gas Industry. In: *Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure & Service (DTMIS 2022)*, 684, 530–543. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-32719-3\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-031-32719-3_41)
11. Kiseleva I., Tramova A., Gryzunova N., Romanchenko O., Tssetsgee B. (2023) Efficient risk assessment and management strategies for economic stability. *Journal of Management & Technology*, 23, 218–232. [online] Available at: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2660/1463> [Accessed 20.11.2024]
12. Morosanova A., Meleshkina A., Markova O. (2019) Digital Transformation in transport: development opportunities and risks of restricting competition. *Journal of Modern Competition*, 13 (3 (75)), 73–90. DOI: <https://doi.org/10.24411/1993-7598-2019-10307>
13. Eling M., Lehmann M. (2018) The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 43 (3), 359–396. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
14. Jha S., Bhushan S., Nirola N. (2022) Does Geopolitical Risk Matter for Economic Growth? *A Cross-Country Evidence*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4383520>
15. Guzovsky Ya.E., Zheleznyakova E.A. (2023) Enterprise value management factors. *Russian Economic Bulletin*, 6 (4), 402–407.
16. Kovtun E.N., Mikhlin V.S. (2023) Basic approaches for assessing the market value of property. *Economics and management: problems, solutions*, 11 (1), 5–11. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.01.001
17. Evseeva S.A., Slabkova A.I. (2019) Soderzhatel'nyi analiz metodov otsenki vklada innovatsionnogo proekta v stoimost' kompanii [Substantive analysis of methods for assessing the contribution of an innovative project to the value of a company]. *Innovative Development of Economy*, 3 (51), 16–27.
18. Abdrakhmanova G.I., Vasil'kovskii S.A., Vishnevskii K.O., Gershman M.A., Gokhberg L.M. et al. (2022) *Tsifrovaia transformatsiia: ozhidaniia i real'nost'* [Digital Transformation: Expectations and Reality], Moscow: ID VSHE.
19. Abashkin V.L., Abdrakhmanova G.I., Vishnevskii K.O., Gokhberg L.M. et al. (2024) *Indikatoriy tsifrovoi ekonomiki: 2024* [Digital Economy Indicators: 2024], Moscow: ISIEZ VSHE.
20. Pupentsova S.V., Karakchieva I.M. (2022) Innovation project risk identification using qualitative risk analysis methods. *Risk Management*, 1 (101), 15–22.
21. Caldara D., Iacoviello M. (2022) Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112 (4), 1194–1225. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
22. Wu W., Wang L., Erzurumlu Y.O., Gozgor G., Yang G. (2022) Effects of country and geopolitical risks on income inequality: evidence from emerging economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58 (15), 4218–4230. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2022.2070002>
23. Kalinina O.V. (2009) Comparative analysis of administration and management concepts in economic and social systems. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Samara State University of Economics], 10 (60), 37–40.
24. Kolobov A.V., Glukhov V.V., Petrenya Yu.K., Igumnov E.M. (2018) Ensuring stable development of business systems for enterprises. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 11 (5), 101–110. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.11509>

25. Babkin A.V., Egorov N.E. (2023) Assessment of managers of digital transformation in the regions as a factor of strategic management of sustainable ESG development of the economy. *Economics and Management*, 29 (9), 1019–1029. DOI: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1019-1029>
26. Krasnov S.V., Kalmykova S.V., Abushova E.E., Krasnov A.S. (2018) Problems of Quality of Education in the Implementation of Online Courses in the Educational Process. In: *2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*, art. no. 8566618. DOI: <https://doi.org/10.1109/HITECH.2018.8566618>
27. Smuts J.C. (1926) *Holism and Evolution*, London: Macmillan and Co., Ltd. [online] Available at: <https://reflexus.org/wp-content/uploads/Smut-Holism-and-Evolution.pdf> [Accessed 20.11.2024]
28. Gadzhiev M.M., Makarov V.M. (2011) Primenenie sistemnogo analiza dlia upravleniia innovatsiyami na predpriatii [Application of systems analysis for innovation management in the enterprise]. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 4 (127), 215–221.
29. Kozlov V.N., Volkova V.N. (2016) Stanovlenie, razvitie i sovremennoe sostoianie teorii sistem [Formation, development and current state of systems theory]. *Sistemnyi analiz v proektirovanii i upravlenii* [Systems analysis in design and management], 2016, 5–25.
30. Loktionov M.V. (2014) Filosofsko-metodologicheskie printsipy kriticheskoi teorii i kriticheskogo sistemnogo podkhoda v sovremennykh traktovkakh obshchestvennykh protsessov [Philosophical and methodological principles of critical theory and critical systems approach in modern interpretations of social processes]. *NB: Filosofskie Issledovaniia* [NB: Philosophical Research], 10, 48–79. DOI: <https://doi.org/10.7256/2306-0174.2014.10.1373>
31. Optner S.L. (1965) *Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving*, NJ: Prentice-Hall.
32. Ackoff R.L. (1978) *The Art of Problem Solving*, NY: John Wiley & Sons.
33. Ansoff H.I. (1979) *Strategic Management*, NY: John Wiley & Sons.
34. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February, 70–79.
35. Kaplan R.S., Norton D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September–October, 1–14.
36. Wissema H. (2000) *Strategicheskii menedzhment i predprinimatelstvo. Vozможности dlya budushchego protsvetaniya* [Strategic Management and Entrepreneurship], Moscow: Finpress.
37. Vikhanskii O.S. (1998) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Moscow: Gardarika.
38. Middleton J. (2003) *The Ultimate Strategy Library: The 50 Most Influential Strategic Ideas of All Time*, USA: Capstone.
39. Atkinson A.A., Kaplan R.S., Young S.M. (2003) *Management Accounting*, 4<sup>th</sup> ed. NJ: Prentice Hall.
40. Johnson R.A. (1967) *The Theory and Management of Systems*, 2<sup>nd</sup> ed. NY: McGraw-Hill Book Company.
41. Young S. (1966) *Management: a Systems Analysis*, USA: Scott, Foresman.
42. O'Connor J., McDermott I. (1997) *The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*, London: Thorsons Pub.
43. Uemov A.I. (1978) *Sistemnyi podkhod i obshchaia teoriia sistem* [Systems approach and general systems theory], Moscow: Mysl'.
44. Boris O.A., Shanin I.I. (2016) Forming a mechanism for holistic management through models of the socially-oriented and innovative entity. *Financial Analytics: Science and Experience*, 8 (290), 10–19.
45. Boris O.A. (2013) Theoretical and methodological basis of holistic approach to organization. *Newsletter of North-Caucasus Federal University*, 2 (35), 242–248.
46. Kotler P., Keller K. (2014) *Marketing management*, 15<sup>th</sup> ed. London: Pearson.
47. Kalieva O.M. (2015) Developing a holistic concept in the evolution of marketing theory. *Vestnik of Volzhsky University named after V.N. Tatishchev*, 1 (33), 126–133.

**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS**

**ГЛУХОВ Владимир Викторович**

E-mail: office.vicerector.me@spbstu.ru

**Vladimir V. GLUKHOV**

E-mail: office.vicerector.me@spbstu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8228-3109>

**ПУПЕНЦОВА Светлана Валентиновна**

E-mail: pupentsova\_sv@spbstu.ru

**Svetlana V. PUPENTSOVA**

E-mail: pupentsova\_sv@spbstu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3742-0482>

*Поступила: 10.09.2024; Одобрена: 05.11.2024; Принята: 05.11.2024.*

*Submitted: 10.09.2024; Approved: 05.11.2024; Accepted: 05.11.2024.*