

На правах рукописи



Завьялов Михаил Валентинович

**УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ
ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2020

Работа выполнена на базовой кафедре Федеральной антимонопольной службы России федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент

Кириллова Оксана Юрьевна

Официальные
оппоненты:

Мантаева Эльза Ивановна

доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова», проректор по экономике и инновациям, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и права

Гладышева Ирина Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент,
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», доцент кафедры менеджмента

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»

Защита состоится «04» марта 2021 г. в 13.30 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «__» _____ 2021 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



Манахов Сергей Владимирович

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Цели устойчивого развития (далее - ЦУР), заложенные в системе национальных проектов социально-экономического развития Российской Федерации, требуют поиска новых подходов к принятию решений по их реализации. Их глобальное, планетарное значение определяет комплексный, многоаспектный характер процессов управления, а результаты в большинстве случаев трудноизмеримы количественно. В традиционную триаду направлений институциональной матрицы: «бизнес-власть-общество» вплетается экологическая компонента, которая становится своеобразным фокусом для формирования стратегических ориентиров и тактических действий органов государственной исполнительной власти на местах, чья политика определяет мотивы и приоритеты экономического развития. При этом социум конкретной территории выступает одновременно объектом, контролером и индикатором целесообразности и эффективности (результативности) проводимой политики.

Официально Российская Федерация примкнула к инициативам ООН по устойчивому развитию в апреле 1996 года, разработав документ под названием «Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». Долгое время содержащиеся в нем призывы оставались рекомендательными, а провозглашенные принципы устойчивого развития не находили отражения в стратегических документах социально-экономического развития российских регионов. Актуальность поиска управленческих механизмов эффективной реализации ЦУР в лесопромышленном комплексе обостряется ролью России как мирового донора в процессах адаптации к глобальным изменениям климата.

С учетом требований к современной организации экономических процессов, международных экологических стандартов и ограничений ведения хозяйственной деятельности лесопромышленных предприятий, изучение проблем эффективной интеграции бизнеса и власти в ходе реализации региональных стратегий развития, стимулирование экологизации лесной отрасли приобретают научную и практическую значимость. Лесопромышленные предприятия, объединяющие в себе эколого- и социально-экономические системы, отличает специфика постоянного движения, наличия неопределенности и рисков, требующая разработки инструментария для планирования, прогнозирования и принятия решений в ходе реализации стратегических целей.

Степень разработанности темы исследования.

Общие вопросы теории управления, имеющие непосредственное отношение к проведенному исследованию, рассматривались автором через призму трудов Э.М. Короткова, О.Б. Зильберштейна, М. Портера, Д. Рассела, Р. Кона, З.П. Румянцевой, О.Ю. Кирилловой, Е.Н. Бойковой.

Авторский подход к реализации стратегии и тактики государственной политики в свете достижения ЦУР формировался на основе трудов В.Г. Антонова, И. Адизеса, А.А. Богданова, М.А. Летовальцева, С.В. Макара, Е.Б. Олейник, Н.Б. Пинягина, О.С. Сухарева и ряда других ученых.

Вопросы устойчивого развития изучались в работах И.В. Гладышевой, И.В. Ильина, А.Д. Урсул, А.В. Коняшовой, С.В. Кузнецова, Н.Ю. Лебедева, Э.И. Мантаевой, Г.Е. Мекуш, А.Ф. Орловой, В.К. Резанова, А.Г. Сахарова, О.И. Колмара, Т.В. Усковой.

Вопросы эффективного управления лесопромышленной отраслью и кластерами получили развитие на базе научных исследований Е.Г. Агаларовой, Н.Г. Багаутдиновой, Ю.А. Безруких, Д. Добрынина, К.В. Доможаровой, А.В. Ермишина, Е.А. Капогузова, Р.И. Чупина, М.С. Харламовой, А.А. Киселева, Р.В. Кравченко, Н.Б. Пинягиной, С.О. Медведева, Т.Г. Рябовой, А.П. Мохирева, Е.Н. Новокшеновой, Е.А. Осиповой, Д.А. Памбухчан, О.П. Сушко, И.В. Пилипенко, Г.С. Ферару, А.Н. Шендалева, Е.А. Яковлева.

Объект исследования – лесопромышленный кластер Архангельской области в свете внедрения принципов концепции устойчивого развития.

Предмет исследования – процессы реализации стратегии и тактики государственной политики с учетом потребностей устойчивого развития в регионе.

Целью диссертации является совершенствование механизма и инструментов реализации государственной политики управления устойчивым развитием ЛПК Архангельской области на основе эффективного использования кластерного потенциала.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие **задачи**:

1) исследовать характер связей, специфику и особенности этапов процесса управления устойчивым развитием и сформировать теоретические основы данного процесса;

2) раскрыть сущность проблематики российских ЛПК, выявить специфику ЛПК Архангельской области, определить стратегические ориентиры и индикаторы устойчивого развития в данной сфере;

3) определить содержание понятия «Механизм государственной политики по обеспечению устойчивого развития» в отношении ЛПК региона;

4) определить «узкие» места в существующем механизме реализации стратегии развития Архангельской области и разработать методику оценки уровня готовности систем корпоративного управления компаний ЛПК к реализации целей устойчивого развития для формирования государственной политики в этой сфере;

5) исследовать основы организации эффективного взаимодействия участников в процессе устойчивого развития и обосновать необходимость его оценки с учетом трех компонент: экономического, социального и

экономического влияния на деятельность компании ЛПК;

6) сформировать систему индикаторов для оценки стратегического управления устойчивым развитием кластера и региона и разработать методику расчета Индекса устойчивого развития для ЛПК Архангельской области как оценочный показатель тактического управления;

7) на базе метода агентного моделирования построить когнитивную модель устойчивого развития ЛПК, позволяющую проводить комплексный анализ эффективности реализации государственной политики обеспечения устойчивого развития в динамике.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам теории управления, устойчивого развития в целом и лесопромышленной отрасли в частности, стратегии и тактики реализации государственной политики в сфере ЛПК, повышения эффективности управления использованием лесных ресурсов, организации эффективного взаимодействия участников лесопромышленного кластера.

Диссертационное исследование проведено с использованием институционального, системно-динамического, диалектического, комплексного, процессного, структурно-функционального, воспроизводственного, экосистемного и сценарного подходов. В рамках данных подходов использовались следующие методы исследования: абстрактно-логический, исторический, монографический, анализа, синтеза, сравнения, экономико-статистический, графический и ряд других.

Информационной базой исследования выступили официальные материалы Росстата; нормативно-правовые документы; данные министерств и ведомств Российской Федерации и ее субъектов; материалы конференций и форумов по тематике устойчивого развития и неистощительного лесопользования; данные корпоративной отчетности российских и иностранных компаний; ресурсы глобальной сети Интернет; данные статистических отчетов и обзоров Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Ассоциации инновационных регионов России, Ассоциации кластеров и технопарков России, экспертных агентств (например, Globescan) и ряда других источников.

Область исследования. Диссертационная работа соответствует паспорту научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) в пунктах:

10.4: Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики;

10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная

ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

Научная новизна диссертационной работы, связанная с реализацией ее цели, заключается в разработке авторского подхода к управлению устойчивым развитием лесопромышленного кластера (на примере Архангельской области), состоящем в реконструкции механизма реализации стратегии и тактики государственной политики по устойчивому развитию на уровне региона.

Из наиболее существенных результатов, полученных лично соискателем и обладающих научной новизной, **на защиту выносятся положения:**

1) **Обосновано выделение нового типа процесса управления** в рамках реализации целей устойчивого развития – **ситуационно-целевого типа**, сформированного по результатам исследования свойств типов процессов управления, выделенных в теории менеджмента. Предлагаемый тип процесса управления принципиально отличается от известных в науке: целевого, ситуационного, поискового и других, так как подразумевает иной характер связей, а также последовательность и содержание этапов в процессе управления устойчивым развитием.

2) **Предложено авторское определение понятия «механизм государственной политики по обеспечению устойчивого развития ЛПК региона»**, опирающееся на научные подходы, правовые документы и исследования ученых, чьи формулировки были дополнены и уточнены относительно объекта и предмета диссертационного исследования. В отличие от существующих, данное понятие расширяет представление о комплексном функционировании ЛПК и инструментах воздействия субъектов рынка для достижения устойчивости его социально-экономического развития.

3) **Разработана методика оценки уровня готовности систем корпоративного управления компаний кластера к реализации ЦУР**, в основу которой положены 12 показателей индекса устойчивого развития РСПП в сфере управления и взаимодействия, дополненные автором тринадцатым показателем – «Отражение ЦУР в корпоративных политиках компании» и которая может быть использована органами территориального и муниципального управления при распределении бюджетного финансирования в ходе реализации мероприятий национальных проектов и стратегических программ развития.

4) **Обоснована необходимость проведения комплексной** (по трем направлениям: экономическому, социальному и экологическому) **оценки важности стейкхолдеров**, что меняет представление о существующем классическом подходе к разработке карты стейкхолдеров и позволяет учесть экологические аспекты при организации эффективного взаимодействия участников процессов устойчивого развития.

5) **Сформирована система индикаторов** устойчивого развития лесопромышленного кластера Архангельской области, представленная в четырех группах: социальной, экономической, экологической и

институциональной, каждая из которых включает индикаторы-драйверы, индикаторы состояния и индикаторы реагирования, на базе которой **введен Индекс устойчивого развития ЛПК** и предложена методика его расчета. Данная система предлагается в качестве основы стратегического планирования и управления ЛПК в механизме государственной политики устойчивого развития Архангельской области.

6) На базе метода агентного моделирования **построена когнитивная модель устойчивого развития кластера**, позволяющая рассчитать масштабы производства участников кластера при различных вариантах спроса и предложения на рынке в динамике, а также имитировать другие компоненты деятельности предприятий, входящих в кластер, что позволит участникам кластера своевременно ориентироваться на поведение лидеров не только в технологических вопросах, но и в организации управления на принципах устойчивого развития. Идентификация состояния кластера на основе предлагаемой модели является необходимым этапом формирования государственной политики по обеспечению устойчивого развития ЛПК.

Практическая значимость.

Для лесопромышленной отрасли России реализация принципов устойчивого развития на национальном, региональном и местном уровне может обеспечить решение актуальных проблем, повышение конкурентоспособности и привлечение инвестиций.

Основные положения и выводы диссертационной работы могут быть использованы в процессе преподавания дисциплин в области корпоративного управления, менеджмента и экономики предприятий, таких как «Региональная экономика», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление устойчивым развитием» и других, на уровне бакалавриата, магистратуры, программ МВА, а также в качестве практических рекомендаций при разработке концепций социально-экономического развития регионов России.

Степень достоверности и апробация результатов исследования.

Основные положения проведенного исследования отражены в 15 опубликованных автором научных работах общим объемом 8,04 печ.л. (авторский объем – 6,12 печ. л.), в том числе 8 работ опубликовано в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и образования Российской Федерации, объемом 5,19 печ. л. (авторский объем - 4,37 печ. л.).

Разработанные автором основные положения по управлению реализацией стратегии и тактики государственной политики по обеспечению устойчивого развития лесопромышленного кластера нашли отражение в ряде публикаций и апробированы на научно-практических конференциях различного уровня, среди них: XXIII Международная научно-практическая конференция НИЦ МИСИ (г. Москва, 2020 г.); Международный научный

форум НАУКА И ИННОВАЦИИ – СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ (г. Москва, 23 октября 2020 г.); Международная научная конференция «Scientific research of the SCO countries: synergy and integration» («Научные исследования стран ШОС: синергия и интеграция») (Китай, г. Пекин, 28 октября 2020); Национальная научно-практическая конференция (г. Санкт-Петербург, 23-24 октября 2020 г.); Международная научно-практическая конференция: «Развитие концепций управления» (г. Москва, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 11 ноября 2020 г.); 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. Granada: IBIMA, 2019 г., а также докладывались и обсуждались на методологических семинарах кафедр РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Отдельные элементы авторского подхода применялись при разработке и реализации стратегии и тактики государственной политики устойчивого развития в отношении предприятий и кластеров Мурманской области. Полученные результаты оцениваются как положительные и позволяют повысить эффективность организации процесса взаимодействия с хозяйствующими субъектами и их объединениями в ходе реализации мероприятий по достижению целей устойчивого развития на принципиально новых позициях – с точки зрения своевременной и поэтапной реструктуризации систем управления с учетом потребностей ЦУР, исходя из уровня готовности этих систем, определяемого по методике, разработанной автором. Организация стратегического планирования и тактики реализации государственной политики по обеспечению устойчивого развития региона с учетом и на основе предлагаемых в диссертационной работе механизма и Индекса устойчивого развития позволила качественно изменить контроль и интерпретацию результатов в процессе управления мероприятиями по достижению ЦУР в регионе, что подтверждено справкой о внедрении.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех логически взаимосвязанных глав, заключения, списка использованных источников. Работа изложена на 200 страницах машинописного текста. Цифровой и графический материалы представлены в 36 таблицах, на 33 рисунках, математический аппарат представляют 25 формул. Список использованной литературы содержит 169 источников.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Обосновано выделение нового типа процесса управления в рамках реализации целей устойчивого развития – ситуационно-целевого типа, сформированного по результатам исследования свойств типов процессов управления, выделенных в теории менеджмента. Предлагаемый тип процесса управления принципиально отличается от известных в науке: целевого, ситуационного, поискового и других, так как подразумевает иной характер связей, а также последовательность и содержание этапов в процессе

управления устойчивым развитием. (Рисунок 1, Таблица 1).

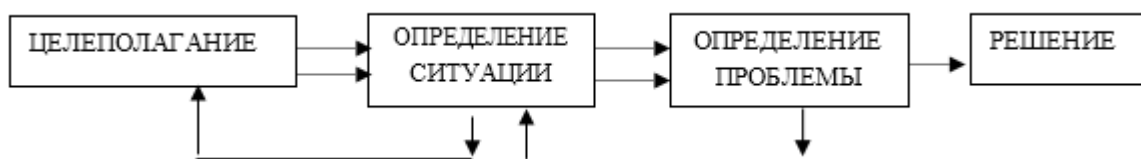


Рисунок 1 – Связи этапов ситуационно-целевого типа процесса управления устойчивым развитием

Источник: разработано автором.

Таблица 1. Содержание этапов процесса управления устойчивым развитием

Этап процесса управления	Характеристика
Цель	Глобальна, многоаспектна, гуманитарна, установление количественных показателей результата ее достижения затруднено, инициируется на национальном уровне
Ситуация	Конкретна, специфична, привязана к ресурсным возможностям и географическому положению конкретной территории, ключевые параметры определяются: на макро-уровне: зрелостью институциональной среды; на мезо-уровне: содержанием государственной политики; на микро-уровне: степенью вовлеченности учредителей и менеджмента в процессы социально-ответственного поведения
Проблема	Научное определение противоречия всегда учитывает экологические аспекты
Решение	Разрабатывается с учетом последствий влияния на окружающую среду, направлено на сохранение экосистемы

Источник: разработано автором.

2. Предложено авторское определение понятия «механизм государственной политики по обеспечению устойчивого развития ЛПК региона», опирающееся на научные подходы, правовые документы и исследования ученых, чьи формулировки были дополнены и уточнены относительно объекта и предмета диссертационного исследования. В отличие от существующих, данное понятие расширяет представление о комплексном функционировании ЛПК в регионе и инструментах воздействия субъектов рынка для достижения устойчивости его социально-экономического развития.

Под *механизмом государственной политики по обеспечению устойчивого развития ЛПК региона* предлагается понимать совокупность системообразующих взаимосвязанных методов и способов воздействия на ЛПК, обусловленных интересами управляющего субъекта и направленных на обеспечение непрерывного процесса сбалансированного целенаправленного

и прогрессивного развития ЛПК как социально-экономической системы с применением индикаторов состояния процессов, обеспечивающих рациональное производство продукции ЛПК и воспроизводство лесных ресурсов как экономической, социальной и экологической полезности для общества и как фактора устойчивости социально-экономического развития региона.

В предлагаемом автором понятии особая значимость придается обеспечению баланса интересов субъектов ЛПК и их мотивации к обеспечению устойчивого развития. Сформулированное таким образом определение позволяет сместить акцент с формального достижения конечных целей на приоритетность долгосрочных интересов хозяйствующих субъектов при функционировании предприятий ЛПК через сохранение природного потенциала и обеспечения качества жизни и благополучия населения региона.



Рисунок 2 – Структура механизма государственной политики по обеспечению устойчивого развития ЛПК региона

Источник: разработано автором.

Как видно из рисунка 2 основными элементами механизма выступают концептуальные основы политики устойчивого развития, методологические положения и основы стратегии реализации политики устойчивого развития ЛПК.

3. Разработана методика оценки уровня готовности систем корпоративного управления компаний кластера к реализации ЦУР, которая может быть использована органами территориального и муниципального управления при распределении бюджетного финансирования в ходе реализации мероприятий национальных проектов и стратегических программ развития.

В основу предлагаемой методики положен индекс оценки устойчивого развития кластера, основанный на индексе в области устойчивого развития, используемым Российским союзом промышленников и предпринимателей (далее – РСПП) – «Ответственность и открытость». Предлагаемый индекс для оценки уровня готовности системы корпоративного управления компании к устойчивому развитию (ГСКУкУР) рассчитывается на основе 12 показателей индекса РСПП в сфере управления и взаимодействия:

- 1) Готовность СД к реализации ЦУР;
- 2) Вовлеченность высшего руководства компании в управление вопросами КСО и устойчивого развития;
- 3) Включение рисков, связанных с социальными и экологическими аспектами деятельности организации, в систему управления ключевыми рисками;
- 4) Наличие этического кодекса, принципов КСО, механизмов их внедрения;
- 5) Уровень противодействия коррупции: политика, механизмы, мероприятия, результаты;
- 6) Уровень развития корпоративной политики по КСО (УР): содержание, конкретизация в форме корпоративных политик по направлениям, прежде всего по охране труда, окружающей среды, отношениям с персоналом /кадровой политике, участию в развитии местных сообществ;
- 7) Управление вопросами КСО/УР в цепочке поставок: политики, механизмы, показатели;
- 8) Включение КПЭ в сфере КСО и УР в систему стратегических КПЭ компании;
- 9) Мотивация менеджмента к внедрению принципа КСО/УР в деятельность организации: связь вознаграждения с результатами в сфере КСО и УР через систему КПЭ;
- 10) Наличие подсистемы управления деятельностью в сфере КСО и УР в организационной структуре;
- 11) Развитость направлений и форм взаимодействия с государством, основные программы/проекты;
- 12) Развитость направлений и форм взаимодействия с обществом.

К данным показателям автором добавлен еще один: **Показатель 13 – «Отражение ЦУР в корпоративных политиках компании»**. К каждому из 13 показателей разработаны 70 индикаторов, которые позволяют оценить деятельность компании по трем аспектам устойчивого развития, а также учесть фактор развитости корпоративного управления. Данные для расчета индекса и показателей содержатся в публичной отчетности крупнейших российских компаний. Пример используемых шкал представлен в отношении Показателя 13 в таблице 2.

Таблица 2 - Индикаторы показателя 13 Индекса ГСКУкУР

ПОКАЗАТЕЛЬ 13 - Отражение ЦУР в корпоративных политиках компании	
<i>Индикаторы показателя</i>	<i>Шкала показателя</i>
Отражение ЦУР в корпоративной политике компании: 1. Ликвидация нищеты. 2. Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства. 3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте. 4. Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех. 5. Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек. 6. Обеспечение наличия и рациональное использование водных ресурсов и санитарии для всех. 7. Обеспечение доступа к недорогостоящим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех. 8. Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех. 9. Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций. 10. Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними. 11. Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов. 12. Обеспечение рациональных моделей потребления и производства. 13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями. 14. Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития. 15. Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия. 16. Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях. 17. Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития	0 – в корпоративных политиках компании не отражены ЦУР. 1 – в корпоративных политиках компании отражены часть ЦУР. 2 - в корпоративных политиках компании отражены все ЦУР. 3 – в корпоративных политиках компании так или иначе отражены все ЦУР, а также разработаны программы по их реализации и внедрению в деятельность компании

Источник: разработано автором.

Степень готовности компании к устойчивому развитию определяется на основе отнесения компании к одному из уровней рейтинга по итогам оценки, представленных в таблице 3.

Таблица 3 - Рейтинговая шкала для определения степени готовности к УР

Уровень рейтинга	Соответствующий показатель индикатора	Определение уровня
А	0,8	Высший уровень. Степень готовности корпоративного управления компании к устойчивому развитию высокий, система управления успешно внедрила и применяет принципы КСО/УР в своей деятельности
В	0,6 -0,8	Уровень выше среднего. Степень готовности корпоративного управления компании к устойчивому развитию выше среднего, система управления успешно внедрила и применяет принципы КСО/УР в своей деятельности, однако существуют слабые места
С	0,4 -0,6	Средний уровень. Степень готовности корпоративного управления компании к устойчивому развитию средний, система управления внедрила, либо же находится в процессе внедрения принципов КСО/УР в своей деятельности
Д	0,2 - 0,4	Уровень ниже среднего. Степень готовности корпоративного управления компании к устойчивому развитию ниже среднего, система управления внедрила и применяет принципы КСО/УР в своей деятельности, однако существуют недоработки, либо же принципы КСО/УР используются только в одной сфере деятельности компании
Е	< 0,2	Низкий уровень. Степень готовности корпоративного управления компании к устойчивому развитию низкий, система управления внедрила и применяет принципы КСО/УР в своей деятельности, однако существуют значительные недоработки. Либо компания не использует принципы КСО/УР в своей деятельности, либо находится на первоначальном этапе их внедрения

Источник: разработано автором.

4. Обоснована необходимость проведения комплексной (по трем направлениям: экономическому, социальному и экологическому) **оценки важности стейкхолдеров**, что меняет представление о существующем классическом подходе к разработке карты стейкхолдеров и позволяет учесть экологические аспекты при организации эффективного взаимодействия участников процессов устойчивого развития.

В классических подходах к ранжированию стейкхолдеров, ни одна из существующих в науке моделей не учитывает экологические факторы и не ориентирована на устойчивое развитие. Компании ЛПК РФ также не демонстрируют нацеленности на учет интересов стейкхолдеров в соответствии с принципами концепции устойчивого развития: при учете факторов, влияющих на важность и уровень влияния стейкхолдеров на бизнес, не учитывается экология и изменения в ранжировании вследствие ее применения.

Поэтому изменение подхода к ведению бизнеса с использованием концепции устойчивого развития настоятельно диктует изменение подхода к определению лиц, наиболее сильно влияющих на сам бизнес – стейкхолдеров. Классический подход определяет позицию стейкхолдера по отношению к компании, исходя из двух параметров: «влияние» и «значимость». Они определяются с учетом экономических и социальных соображений, однако использование концепции устойчивого развития определяет необходимость учитывать так же экологические факторы и важность сохранения окружающей среды.

На примере АО «Архангельский ЦБК» (управляющей компании ЛПК) в диссертации показано, как меняет карту стейкхолдеров применение концепции устойчивого развития в разрезе определения и учета комплексных параметров их влияния. Для наглядности методики и сравнения подходов был выбран наиболее стандартизированный метод анализа стейкхолдеров – матрица О. Менделоу, так как на ее основе строится большинство разработанных методик при анализе заинтересованных сторон.

В контрольную группу вошли 34 участника опроса, которым было предложено оценить влияние каждой из трех компонент на устойчивое развитие АО «Архангельский ЦБК». Их структура представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура участников экспертного опроса

Сфера профессиональной деятельности участника опроса	Количество участников	Примечание
Представители органов региональной власти	5	1 – экс-министр по экономическим вопросам Архангельской области
Представители менеджмента компаний ЛПК	12	4 – представители топ-менеджмента; 8 – представители менеджмента среднего звена
Представители менеджмента организаций инфраструктуры	4	-
Представители академического сообщества	6	2 - заведующие кафедрами в сфере производственного менеджмента; 4 – преподаватели учебных дисциплин, связанных с деятельностью ЛПК
Представители СМИ	2	-
Представители общественности	1	-
Представители потребителей	2	-
Представители конкурентов	2	-

Источник: составлено автором.

Опрос проводился по стандартной технологии метода Дельфи. Для начала был составлен список всех стейкхолдеров, имеющих влияние на бизнес данной компании и лесопромышленный бизнес региона в целом. Все стейкхолдеры относительно границ компании были разделены на две группы: внутренние и внешние.

При стандартном анализе каждому стейкхолдеру присваивается значение параметров «влияние» и «значимость», однако в данном анализе стейкхолдеры были проранжированы по важности, причем оценка проводилась сепаративно по трем направлениям: экономическому, социальному и экологическому.

При стандартном анализе рассматривается экономическое влияние на вышеуказанные параметры, однако, если учитывать также социальное влияние и, в особенности, экологическое, то многие стейкхолдеры меняют свои позиции и становятся более, либо менее значимыми. Графическое отображение результатов сравнительного анализа позиций стейкхолдеров с учетом экономического влияния (классический подход) и с учетом комплексного влияния представлено на рисунках 3 и 4 соответственно.



Рисунок 3 - Карта стейкхолдеров с учетом экономического влияния

Источник: разработано автором.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что применение концепции устойчивого развития в кластере оказывает влияние на каждый этап управления всем бизнесом. Изменяется не только подход к управлению им, но и происходит переоценка важности интересов стейкхолдеров в зависимости от значения компонент устойчивого развития для организации эффективного взаимодействия участников.

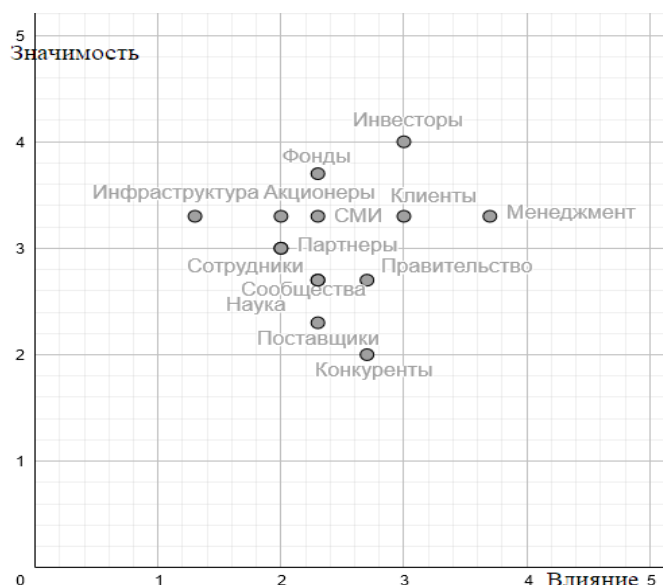


Рисунок 4 - Карта стейкхолдеров с учетом трех параметров влияния

Источник: разработано автором.

5. Сформирована система индикаторов устойчивого развития лесопромышленного кластера Архангельской области, представленная в четырех группах: социальной, экономической, экологической и институциональной, каждая из которых включает индикаторы-драйверы, индикаторы состояния и индикаторы реагирования, на базе которой **введен Индекс устойчивого развития ЛПК** и предложена методика его расчета. Данная система предлагается в качестве основы стратегического планирования и управления ЛПК в механизме государственной политики устойчивого развития Архангельской области.

По итогам анализа различных систем индикаторов устойчивого развития (Системы индикаторов устойчивого развития, разработанной Комиссией ООН по УР, Системы экологических индикаторов организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Системы индикаторов из «зеленого» справочника Всемирного Банка, системы индикаторов ГОСТ Р 52614,9-2013 и др.) в диссертации сформирована система индикаторов устойчивого развития ЛПК.

Перечень индикаторов оценки устойчивого развития региональных объектов народного хозяйства, в частности ЛПК Архангельской области, был уточнен путем включения в оценку устойчивого развития индикаторов, которые определяются целевым назначением объекта устойчивого развития, а именно: индикаторов-драйверов, индикаторов-состояния, индикаторов реагирования (Рисунок 5).

Разработанная система индикаторов устойчивого развития ЛПК построена на основе систематизации всей совокупности частных индикаторов по функциональному признаку и сфере проявления

(экономической, экологической, социальной, институциональной). Индикаторы и их описание представлены в таблице 5.

Предлагаемая методика оценки уровня устойчивого развития регионального ЛПК снимает ограничения существующих моделей оценки эффективности устойчивого развития объектов подобного рода, построена на использовании соотношения индикаторов устойчивого развития центрального ядра ЛПК и оценки развития отраслевого кластера в разрезе трех его составляющих (эффективности, синергии, устойчивости), а также иерархических уровней его развития (Таблица 6).

Предлагаемая методика позволяет оценить устойчивость кластера и спрогнозировать политику по его развитию в будущем, а, следовательно, и координировать устойчивое развитие регионального ЛПК.

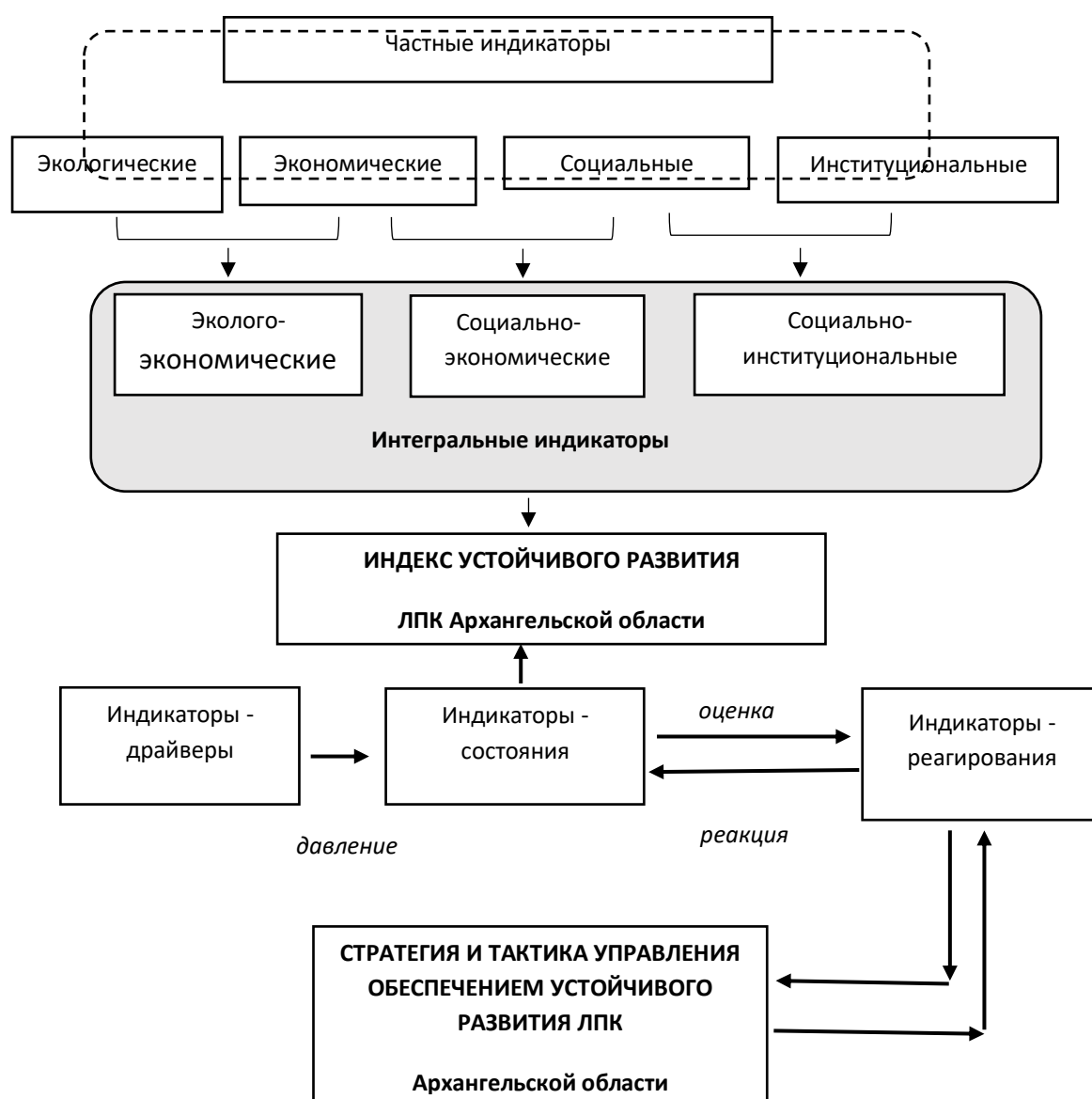


Рисунок 5 - Схема взаимосвязанных индикаторов устойчивого развития ЛПК Архангельской области

Источник: разработано автором.

Таблица 5 - Система индикаторов устойчивого развития лесопромышленного кластера Архангельской области

Подгруппа индикаторов	Индикаторы		
	Индикатор-драйвер	Индикатор-состояние	Индикатор-реагирование
1. Индикаторы СОЦИАЛЬНОЙ группы			
1.1. Занятость	1.1.1. Темп роста занятости в ЛПК региона, %	1.1.2. Уровень безработицы в ЛПК, %. 1.1.3. Численность занятых на предприятиях, входящих в кластер, чел.	1.1.4. Рост уровня занятости на предприятиях ЛПК. 1.1.5. Снижение миграционного оттока населения АО
1.2. Социальное взаимодействие	1.2.1. Темп роста числа проектов социально-экономического взаимодействия с муниципалитетами региона, %	1.2.2. Число проектов взаимодействия с муниципалитетами региона	1.2.3. Рост объема финансирования проектов социально-экономического взаимодействия с муниципалитетами региона
1.3. Образование	1.3.1. Прирост числа работников ЛП кластера с высшим образованием	1.3.2. Доля работников ЛП кластера с высшим образованием в общей доле сотрудников	1.3.3. Доля расходов ЛП кластера на образование и повышение квалификации сотрудников
1.4. Доходы	1.4.1. Темп роста средней заработной платы по отрасли. 1.4.2. Темп роста средней зарплаты по ЛП кластеру	1.4.3. Соотношение средней заработной платы сотрудников ЛП кластера и средней заработной платы по региону	1.4.4. Рост средней заработной платы работника ЛП кластера
1.5. Здоровье	1.5.1. Доля работников ЛП кластера, подверженная воздействию вредных для здоровья веществ	1.5.2. Средняя продолжительность жизни работников ЛП кластера. 1.5.3. Средний возраст работников ЛП кластера	1.5.4. Доля расходов на здравоохранение
1.6. Обеспеченность жильем	1.6.1. Темп роста строительства жилья для работников кластера	1.6.2. Общая площадь жилья на работников ЛП кластера. 1.6.3. Соотношение оплаты жилья и доходов	1.6.4. Объем кредитов на строительство жилья. 1.6.5. Расходы на строительство жилья работников ЛП кластера
1.7. Социальная инфраструктура	1.7.1. Темп роста строительства ДОУ, школ, объектов культуры и спорта	1.7.2. Общая площадь объектов инфраструктуры	1.7.3. Инфраструктурные расходы на работника ЛП кластера
2. Индикаторы ЭКОНОМИЧЕСКОЙ группы			
2.1. Экономическое развитие субъектов кластера и ЛПК в целом	2.1.1. Темп роста объемов производства. 2.1.2. Темп роста инвестиций в развитие ЛП кластера. 2.1.3. Темп роста объемов продукции отраслей, в которых заняты центральные предприятия кластера в сравнении с темпом роста экономики в целом	2.1.5. Вклад производственной деятельности ЛП кластера в ВРП, тыс. руб.	2.1.6. Доля инвестиций ЛП кластера в валовом региональном продукте (ВРП), 2.1.7. Доля продукции отраслевого кластера в ВРП

Подгруппа индикаторов	Индикаторы		
	Индикатор-драйвер	Индикатор-состояние	Индикатор-реагирование
	(отраслевой рост); 2.1.4. Темп роста продукции кластера в сравнении с темпом роста отрасли в целом (кластерный рост)		
2.2. Экспорт товаров	2.2.1. Объем экспорта продукции ЛП кластера	2.2.2 Доля экспорта ЛП кластера в общем экспорте товаров и услуг из региона, %	
2.3. Производительность	2.3.1. Производительность труда на одного работника предприятий, входящих в кластер, тыс. руб.	2.3.2. Соотношение темпов роста производительности труда работников ЛП кластера к темпу заработной платы работников кластера	2.3.3. Темп роста производительности труда работников предприятий ЛП кластера. 2.3.4.Рост количества высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях лесопромышленного комплекса
2.4. Производственный потенциал	2.4.1. Уровень материалоотдачи ЛП кластера. 2.4.2. Уровень фондоотдачи участников кластера	2.4.3. Объем производства участников кластера, тыс. руб.	2.4.4. Темп роста объемов производства участников кластера, % 2.4.5. Изменение выработки на одного работника кластера
2.5. Финансовый потенциал	2.5.1. Рентабельность активов ЛП кластера, 2.5.2. Финансовая устойчивость ЛП кластера	2.5.3. Выручка участников кластера, тыс. руб.	2.5.4. Размер дополнительного финансирования, привлеченного на устойчивое развитие ЛП кластера
2.6. Рыночный потенциал	2.6.1. Рыночная активность ЛП кластера	2.6.2. Конкурентоспособность продукции участников ЛП кластера	2.6.3. Рост конкурентоспособности ЛП кластера
2.7. Инвестиции	2.7.1. Ассигнования на научные исследования и разработки, тыс. руб. 2.7.2. Инвестиции в инновации, тыс. руб.	2.7.3. Уровень прямых инвестиций в производство предприятий, входящих в состав ЛП кластера	2.7.4. Коэффициент обновления основного капитала ЛП кластера
2.8. Территориальное развитие	2.8.1.Налоговые поступления предприятий, входящих в кластер, млн руб.	2.8.2. Доля налоговых поступлений предприятий, входящих в кластер, % в общем объеме налоговых поступлений ЛПК	2.8.3. Рост валового продукта территории (Муниципального образования), на которой функционируют предприятия ЛП кластера
3. Индикаторы ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ группы			
3.1. Сохранение биоразнообразия		3.1.2. Число видов биоразнообразия в угрожающем состоянии и исчезнувших	3.1.3. Площадь заповедных территорий
3.2. Использование водных ресурсов		3.2.2. Удельный вес исследованных проб воды, не соответствующих гигиеническим	3.2.3. Снижение удельного веса исследованных проб воды, не соответствующих

Подгруппа индикаторов	Индикаторы		
	Индикатор-драйвер	Индикатор-состояние	Индикатор-реагирование
		нормативам по санитарно-химическим показателям, % Удельный вес исследованных проб воды, не соответствующих гигиеническим нормативам по микробиологическим показателям, %	гигиеническим нормативам по санитарно-химическим показателям, %. Снижение удельного веса исследованных проб воды, не соответствующих гигиеническим нормативам по микробиологическим показателям, %
3.3. Использование земельных ресурсов	3.3.1. Площадь используемых земель, км ²	3.3.2. Земли, подверженные опустыниванию, заболачиванию, км ²	3.3.3. Площадь восстановленных земель, км ²
3.4. Использование лесных ресурсов	3.4.1. Темп обезлесивания	3.4.2. Запасы древесины. Площадь лесов. Потребление древесины, в % от потребления энергии	1.4.3. Темы восстановления лесов (км ² в год)
3.5. Выбросы CO ²		3.5.2. Концентрация вредных веществ в атмосфере	3.5.3. Расходы на сокращение выбросов
3.6. Отходы	3.6.1. Объемы производственных отходов (т в год). 3.6.2. Объемы опасных отходов (т). 3.6.3. Импорт и экспорт опасных отходов	3.6.4. Объемы отходов на душу населения/ работника кластера. 3.6.5. Площадь земель, загрязненных опасными отходами	3.6.6. Расходы на сбор и обработку отходов. 3.6.7. Доля утилизированных отходов, %. 3.6.8. Темп уменьшения отходов на единицу ВРП. Расходы на переработку опасных отходов
3.7. Альтернативные источники энергии	3.7.1. Производство энергии с помощью альтернативных источников энергии	3.7.2. Уровень потребления энергии на производственные и иные нужды	3.7.3. Снижение потребления энергии на производственные нужды предприятий ЛП кластера
3.8. Экологические риски	3.8.1. Масштабы (виды) экологических рисков	3.8.2. Уровень экологических рисков	3.8.3. Снижение уровня экологических рисков
4. Индикаторы ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ группы			
4.1. Инфраструктура	4.1.1. Наличие экологических чистых транспортных решений. 4.1.2. Темпы автоматизации и внедрения инновационных решений и технологий в производство и управление ЛП кластером	4.1.3. Уровень автоматизации, цифровизации производства. 4.1.4. Количество прогрессивных и инновационных технологий на предприятиях, входящих в ЛПК	4.1.5. Рост уровня автоматизации, информатизации, цифровизации предприятий ЛП кластера
4.2. Институты развития и поддержки		4.2.2. Наличие центра кластерного развития в структуре органов исполнительной власти (да/нет)	
4.3. Контроль/мониторинг		4.3.2. Наличие методик оценки экологического ущерба	4.3.3. Снижение уровня экологического риска и экологического ущерба

Подгруппа индикаторов	Индикаторы		
	Индикатор-драйвер	Индикатор-состояние	Индикатор-реагирование
4.4. Партнерство/ синергия	4.4.1. Число проектов кластера, включенных в перечень приоритетных проектов	4.4.2. Число проектов в рамках ГЧП, реализуемых при участии предприятий ЛП кластера	4.4.3. Рост числа проектов, реализуемых в рамках ГЧП ЛП кластера и региональной / муниципальной власти
4.5. Принятие решений	4.5.1. Степень открытости / доступности органов управления ЛПК	4.5.2. Наличие совета по устойчивому развитию (да/нет)	4.5.3. Время принятия/согласования решения

Источник: разработано автором.

Таблица 6 - Соотношения индикаторов устойчивого развития регионального лесопромышленного кластера и показателей для их оценки

Показатель 1 уровня	Показатель 2 уровня	Показатель 3 уровня	Показатель 4 уровня	Индикатор Xi (из таблицы 3.3)
Индекс устойчивого развития кластера	Эффективность кластера	Потенциал кластера	Производственный	2.4.3., 2.4.4., 2.3.3., 2.1.1
			Финансовый	2.5.4., 2.5.5.
			Кадровый	1.3.1., 1.3.2., 1.3.3., 2.3.1., 2.3.2
			Инвестиционный	2.1.2., 2.1.6., 2.7.1., 2.7.2., 2.7.3., 2.7.4.
		Реализация потенциала	Операционная	2.4.1., 2.4.2., 2.4.5
			Финансовая	2.5.1., 2.5.2., 2.5.3
			Рыночная	2.6.1., 2.6.2., 2.6.3., 2.1.7
	Синергия кластера	Операционная	-	2.3.4., 2.1.3., 2.1.5
		Финансовая	-	2.1.4., 2.2.1., 2.2.2
		Инвестиционная	-	1.6.1., 1.6.2., 1.6.3., 1.6.4., 1.6.5., 1.7.1., 1.7.2., 1.7.3
	Устойчивость кластера	Экологическая	-	3.1.2., 3.1.3., 3.2.2., 3.2.3., 3.3.1.-3.8.3
		Социальная	-	1.1.1., 1.1.2., 1.1.3., 1.1.4., 1.1.5., 1.2.1., 1.2.2., 1.2.3., 1.2.3., 1.4.1.-1.5.4
		Институциональная	-	2.8.1., 2.8.2., 2.8.3., 4.1.1.- 4.5.3

Источник: разработано автором.

6. На базе метода агентного моделирования построена когнитивная модель устойчивого развития кластера, позволяющая рассчитать масштабы производства участников кластера при различных вариантах спроса и предложения на рынке в динамике, а также имитировать другие компоненты деятельности предприятий, входящих в кластер, что позволит участникам кластера своевременно ориентироваться на поведение компаний-лидеров не только в технологических вопросах, но и в организации

управления на принципах устойчивого развития. Идентификация состояния кластера на основе предлагаемой модели является необходимым этапом формирования государственной политики по обеспечению устойчивого развития ЛПК.

Методика расчета уровня устойчивого развития ЛПК Архангельской области позволяет оценить состояние устойчивого развития объекта в определённый момент времени, т.е. приемлема только в статике. Для формирования и реализации государственной политики управления на перспективу, а главное оценки результатов эффективности ее реализации в динамике предлагается проводить комплексный динамический анализ на основе построения агентной модели.

Для формирования целостной, результативной и эффективной политики управления предлагается первоначально проводить текущий анализ состояния объекта управления, а затем проводить комплексный динамический анализ с выявлением перспектив его развития.

Прогноз поведения кластеров как сложных эволюционирующих систем можно получить при помощи современных парадигм моделирования, развитие которых связано с появлением новых технологий и произвольностью современных компьютеров. В диссертационной работе предложен подход к моделированию систем практически любой сложности из большого количества взаимодействующих объектов, не прибегая к их агрегированию. Авторский подход выстроен с помощью метода агентного моделирования.

Предлагаемая имитационная модель позволяет продемонстрировать альтернативность развития кластера и отрасли, оценить продолжительность проявления негативных событий, предсказывать моменты отклонения векторов от запланированных ЦУР, оценивать приоритетность выявления «особых точек» в жизненном цикле развития ЛПК и повышения эффективности управления устойчивым развитием со стороны органов власти.

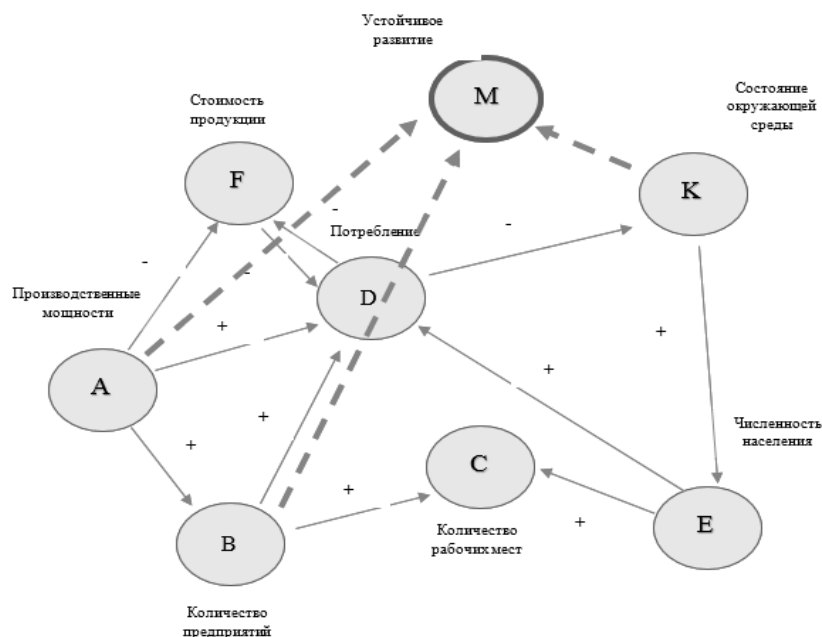


Рисунок 6 - Когнитивная модель устойчивого развития кластера
«+» - положительные связи (влияния);
«-» отрицательные связи (влияния)

Источник: разработано автором.

Агентная модель может быть реализована с помощью программного обеспечения Anylogic Advanced 8.5.0, которое обладает важным преимуществом – возможностью реализации всех направлений имитационного моделирования в одной модели. Для каждого набора стартовых условий может быть реализовано 10 вариантов модели. Модель агентного моделирования устойчивого развития ЛПК, может описывать различные ситуации и прогнозировать их динамику, в том числе тех, которые могут проявляться как результат неправильной оценки состояния агентов и объекта исследования. С помощью приведенной модели возможно более объективно прогнозировать и оценивать последствия управленческих воздействий, изменять решения в отношении структуры кластера и динамики его развития. Данная имитационная модель позволяет продемонстрировать альтернативность развития кластера, оценить продолжительность проявления негативных событий, предсказывать моменты отклонения векторов от запланированных ЦУР, оценивать приоритетность выявления «особых точек» в жизненном цикле развития ЛПК и повышения эффективности управления устойчивым развитием со стороны органов власти.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты и выводы, содержащиеся в данном исследовании, нацелены на совершенствование механизма реализации стратегии и тактики

государственной политики обеспечения устойчивого развития ЛПК Архангельской области. Во многом с точки зрения организации управленческих воздействий они имеют универсальный характер. Эффекты от их внедрения состоят в следующем:

- растут объемы производства как на региональном уровне, так и на национальном и международном;
- формируется прибыль от внедрения новых технологий и новых инновационных продуктов и услуг;
- растет инвестиционная привлекательность отрасли и региона;
- сокращаются сроки возврата инвестиций, так как все участники (бизнес, общество и власть) заинтересованы в результативности проектов;
- усиливается кооперация не только в производственном процессе, но и научно-исследовательском и социальном, независимо от масштабов деятельности ее участников;
- «оживает» территориальное развитие (появляются новые рабочие места, объекты инженерной и социальной инфраструктуры);
- предприятия кластера заинтересованы в подготовке высококвалифицированных кадров; наука и образование заинтересованы в прикладном аспекте исследований, сохранении и укреплении конкурентоспособности территории; власть заинтересована в сокращении миграционных потоков за пределы региона и формировании научно-образовательного и кадрового потенциала;
- создается эко-среда бизнеса и территории, гармонизируются экологические интересы и ответственность участников ЛПК, населения и региональной власти.

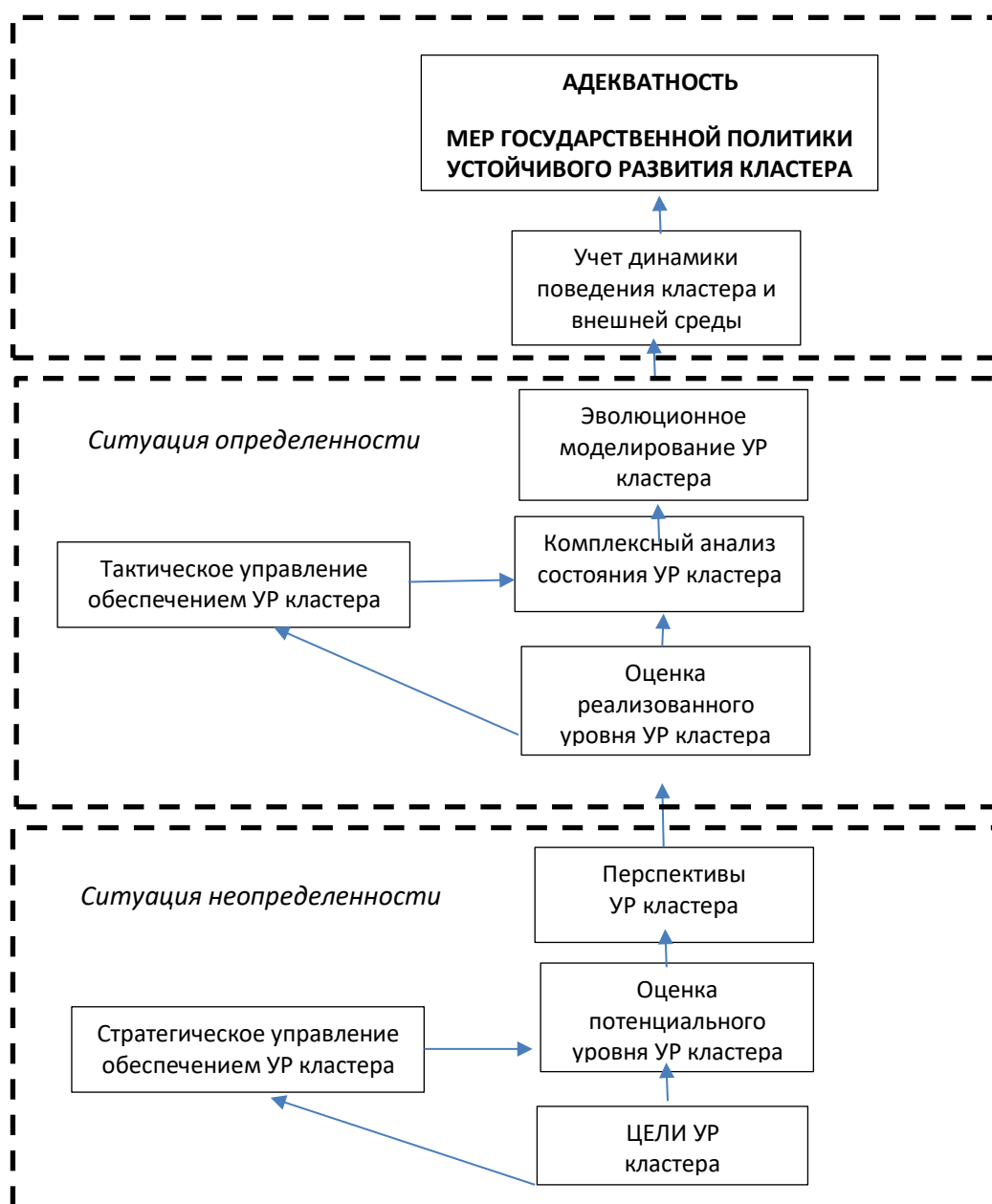


Рисунок 7 - Схема управления устойчивым развитием ЛПК

Источник: разработано автором.

Необходимо отметить, что данные эффекты потенциально возможны, но зависят от реальных согласованных действий руководства региона, администрации кластера и активности населения. Главная задача при формировании и реализации политики обеспечения устойчивого развития ЛПК Архангельской области – создание условий для мотивации эффективного функционирования кластера и комфортного развития бизнеса, как крупного, так и в большей степени малого и среднего.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в рецензируемых научных изданиях

1. Завьялов, М.В. Механизм государственной политики в процессе управления устойчивым развитием кластера лесопромышленной сферы // Региональная экономика и управление: электронный журнал. ISSN 1999-2645. - №4 (64). – 2020 (0,68 печ. л.).
2. Завьялов, М.В. Методический подход к оценке уровня готовности систем корпоративного управления к реализации целей устойчивого развития // Инновации и инвестиции. – Москва: РУСАЙНС. – 2020. - №10 – С. 254-260 (0,76 печ. л.).
3. Завьялов, М.В. Научный подход к формированию региональной кластерной политики на базе метода агентного моделирования// Инновации и инвестиции. – Москва: РУСАЙНС. - 2020. - №10 – С. 71-74 (0,48 печ. л.).
4. Завьялов, М.В. Оценка уровня устойчивого развития региона как основа формирования его стратегических ориентиров// Вестник МИРБИС. – 2020. - №2 (22) – С. 122-130 (0,55 печ. л.).
5. Завьялов, М.В. Порядок стратегического планирования на производственном предприятии в современных условиях// Вопросы новой экономики. – 2013. - №3(27) – С.51-56 (0,6 печ. л.).
6. Завьялов, М.В., Журавлев, П.В. Стратегическое управление предприятием// Мир экономики и права. – 2013. - №9 – С. 4-15 (0,8 печ. л./0,4 печ. л.).
7. Завьялов, М.В.; Кудрявцев, А.Н. Вертикальная интеграция – базис риск-менеджмента в стратегии развития предприятий ЛПК //Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2008.- №7 – С. 110-113 (0,25 печ. л./0,125 печ. л.).
8. Завьялов, М.В. Внедрение систем риск-менеджмента – путь к развитию лесопромышленного комплекса // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия Экономика. - Санкт-Петербург. – 2008. - Выпуск 1(20) - С. 390-393 (0,4 печ. л.).

Статьи, опубликованные в других научных изданиях

9. Завьялов, М.В., Кириллова, О.Ю. Теоретические подходы к управлению устойчивым развитием. Инновационные исследования как локомотив развития современной науки: от теоретических парадигм к практике: электронный сборник научных статей по материалам XXIII Международной научно-практической конференции. – М.: НИЦ МИСИ. – 2020. – С. 8-18 (0,2 печ. л./0,1 печ. л.).

10. Zavyalov, M. Stakeholder approach based on sustainable development factors. International Conference “Process Management and Scientific Developments”. Birmingham, United Kingdom (Novotel Birmingham Centre, October 14, 2020) (0,2 печ. л.).

11. Завьялов, М.В. Методический подход к совершенствованию государственной политики по обеспечению устойчивого развития лесопромышленного комплекса (на примере ЛПК Архангельской области). Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума НАУКА И ИННОВАЦИИ – СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ. – Москва: Издательство Инфинити – 2020.- Том 1. – С. 7-10. (0,25 печ. л.).

12. Zavyalov, M. International analysis of institutional aspects of sustainable forest management. International Conference «SCIENTIFIC RESEARCH OF THE SCO COUNTRIES: SYNERGY AND INTEGRATION». Part 1- Reports in English (October 28, 2020. Beijing, PRC). DOI 10.34660/INF.2020.48.64.001. P. 10-17 (0,45 печ. л.).

13. Завьялов, М.В. Кластер как инструмент реализации государственной политики по обеспечению устойчивого развития региона. Интеграция и дифференциация науки и практики в контексте приоритетных парадигм развития цивилизации: сборник научных статей по итогам национальной научно-практической конференции. 23-24 октября 2020 года. – Спб.: Изд-во СПбГУ, 2020. - С. 206-209 (0,31 печ. л.).

14. Zavyalov, M., Poltarykhin, A.L., Artemova, E.I., Udovik, E.E., Ryabova, T.F., Sukhina, N.Y. Formation of target programs of economic and social development of the region // Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. Granada: IBIMA, 2019. - P. 7004-7010. (0,6 печ. л./ 0,1 печ. л.).

15. Zavyalov, M., Popok, L., Karpenko, E., Voronkova, O., Kovaleva, I., Fedorov, B. Improving state economic policy in the context of the transition to green growth // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2019. - 10(7) – P. 1658-1666. doi:10.14505/jemt.v10.7(39).22 Режим доступа: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/4292> (0,6 печ. л./0,1 печ. л.).