



## Сущность и инструменты обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий в современной экономике

Людмила Михайловна Путятина<sup>1</sup>, Леонид Павлович Дашков<sup>2</sup>,  
Сергей Михайлович Романов<sup>3</sup>, Мария Борисовна Пушкарева<sup>4</sup>✉

<sup>1, 4</sup> Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

<sup>2</sup> Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

<sup>3</sup> Российское энергетическое агентство Минэнерго России, Москва, Россия

✉ pushkarevamb@mai.ru

**Аннотация.** В условиях глобальных вызовов, таких как разрыв производственных связей, санкции и высокая неопределенность, традиционные подходы к оценке экономической устойчивости предприятий, ориентированные на краткосрочные финансовые показатели, оказываются неэффективными. В данной статье обосновывается необходимость перехода от статичной «моментной устойчивости» к динамической устойчивости экономического развития, которая определяется как способность предприятия сохранять заданное направление движения к стратегическим целям вопреки воздействию негативных факторов. В качестве ключевого инструмента обеспечения такой устойчивости рассматривается стратегическое планирование. Особое внимание уделяется критически важным критериям стратегических целей – их достижимости и гибкости, позволяющим адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, устойчивое развитие, промышленное предприятие, экономика промышленности, стратегическое планирование, адаптация предприятия

**Для цитирования:** Путятина Л.М., Дашков Л.П., Романов С.М., Пушкарева М.Б. Сущность и инструменты обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий в современной экономике // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 132–141. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-132-141.

---

Original article

## The essence and tools of ensuring the sustainability of industrial enterprises in the modern economy

Ludmila M. Putyatina<sup>1</sup>, Leonid P. Dashkov<sup>2</sup>,  
Sergey M. Romanov<sup>3</sup>, Maria B. Pushkareva<sup>4</sup>✉

<sup>1,4</sup> Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

<sup>2</sup> Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

<sup>3</sup> Russian Energy Agency of the Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ pushkarevamb@mai.ru

**Abstract.** In the face of global challenges such as disrupted production chains, sanctions, and high uncertainty, traditional approaches to assessing the economic sustainability of enterprises based on short-term financial indicators are no longer effective. This article argues for a shift from static «momentary sustainability» to dynamic sustainability of economic development, which is defined as an enterprise's ability to maintain its strategic direction in the face of negative factors. Strategic planning is considered as a key tool for ensuring such sustainability, with a focus on the critical criteria of strategic goals, such as their achievability and flexibility, which allow for adaptation to changing external conditions.

**Keywords:** economic sustainability, sustainable development, industrial enterprise, industrial economy, strategic planning, administration, enterprise adaptation

**For citation:** Putyatina L.M., Dashkov L.P., Romanov S.M., Pushkareva M.B. The essence and tools of ensuring the sustainability of industrial enterprises in the modern economy. *Economic Systems*. 2025;18(4):132-141. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-132-141.

---

### Введение

Развитие современного промышленного производства в целом и машиностроения в частности сталкивается в настоящее время с серьезными вызовами и угрозами, среди которых трансформация глобальной торговли, разрыв традиционных промышленных связей, беспрецедентные по своим размерам экономические санкции, введенные против Российской Федерации, торговые войны, выражающиеся в дополнительных пошлинах, высокая инфляция, непоследовательность и непредсказуемость политики со стороны ближайших государств и бывших партнеров по бизнесу.

Все эти обстоятельства ведут к появлению различных дисбалансов деятельности как отдельных предприятий, так и отраслей промышленности разных стран в целом, и существенно затрудняют формирование долгосрочных стратегий развития.

Указанные обстоятельства ставят перед промышленными предприятиями новые задачи по совершенствованию инструментов стратегического планирования, которые позволяют в этих сложных условиях приспособиться к непростым условиям внешней среды и множественным факторам неопределенности.

На первый план выходит понятие «экономическая устойчивость» предприятия, которая позволяет производить продукцию, разрабатывать и внедрять в производство инновационные продукты, обеспечивать собственное экономическое и технологическое развитие, несмотря на неблагоприятные внешние и внутренние факторы.

В связи с ролью экономической устойчивости для достижения стратегических целей и экономического успеха предприятия особую важность приобретают вопросы оценки экономической устойчивости (какое влияние предприятие способно выдержать без значительных потерь, как предприятию защититься от внешних угроз, какой путь развития выбрать, чтобы он привел к желаемой цели), рассмотрению которых посвящена настоящая статья.

## **Основная часть**

Экономическую устойчивость часто сравнивают со свойством упругости, которое проявляется сопротивлением к механическим воздействиям.

На сегодняшний день существует большое количество разнообразных подходов к оценке экономической устойчивости предприятия. Как правило, каждый из этих подходов оценивает какую-либо одну сторону деятельности предприятия (например, финансовую) с помощью соответствующего набора показателей, характеризующих устойчивость в конкретном рассматриваемом направлении деятельности и в конкретный момент времени.

При этом необходимо различать устойчивость к влиянию «сегодняшних» факторов неопределенности (моментную) и устойчивость, поддерживаемую на протяжении продолжительного периода времени и защищающую предприятие от большого спектра воздействий внешней среды. Подавляющее большинство показателей экономической деятельности позволяют оценить устойчивость на текущий момент, в то время как важно иметь возможность оценить устойчивость на протяжении всего периода деятельности предприятия, способность предприятия достигать требуемых целей, следовать «заданному курсу», не отклоняясь от него [1].

В современных условиях рыночной экономики основной хозяйственной единицей промышленности являются промышленные предприятия. Главной целью их деятельности промышленных предприятий является эффективная работа и получение прибыли. Кроме того, важен последовательный рост стоимости активов с учетом достаточно высокой ликвидности.

На достижение поставленных предприятиями целей влияет их способность поддерживать заданные параметры работы, которая и определяется понятием «экономическая устойчивость» или «устойчивость состояния» [2].

Понятие «экономическая устойчивость» появилось в 1973 и 1979 г. и было связано с проблемой ограниченности ресурсов в период глобальных энергетических

кризисов. В ходе своего развития это направление превратилось в дисциплину *ecosestate* («экономическая устойчивость государства»), которая стала рассматривать различные возможности развития стран и регионов, т. е. вопросы устойчивого экономического развития.

Однако к настоящему времени стало абсолютно ясно, что экономической устойчивости государства в целом можно достичь только при обеспечении устойчивости развития отдельных отраслей и входящих в их состав предприятий. Экономическая устойчивость предприятий позволяет не только сохранить потенциал страны, но и обеспечить ее экономический рост и выход на международные рынки [3, 4].

Если рассматривать моментную экономическую устойчивость, то она связана со способностью предприятия в конкретный момент вернуться в режим равновесия после его нарушения. Равновесие предприятия – это такое его состояние, в котором оно находилось в момент, предшествующий нарушению, сохраняя определенный уровень сбалансированности разнонаправленных факторов деятельности [3].

Как уже отмечалось ранее, моментная экономическая устойчивость не позволяет в полной мере оценить деятельность предприятия как системы, работающей во времени, поскольку является статичной, т. е. не отражающей динамику экономических показателей. Не случайно экономическую деятельность предприятий определяют понятием «экономическое развитие» [6].

«Развитие предприятия» представляет собой определенное направление, включающее организацию, области деятельности, предполагаемые результаты [7].

Если рассматривать экономическую устойчивость предприятия как систему, работающую во времени, то ее называют динамической экономической устойчивостью, или устойчивостью экономического развития [8].

Развитие, в свою очередь, представляет собой процесс работы с открытой системой в пространстве и времени. При этом осуществляется процесс постоянной адаптации глобальных целей к текущим задачам работы предприятия [9].

Экономическая устойчивость предприятия как система, осуществляющая деятельность во времени, называется динамической экономической устойчивостью либо устойчивостью экономического развития [8].

В научной литературе и современных исследованиях нет единого понятия устойчивости экономического развития, а также определенных требований к ней. Если использовать определение моментной экономической устойчивости, то можно определить устойчивость экономического развития предприятия как возможность проводить экономическую деятельность во времени с определенными параметрами [2].

Поскольку развитие предприятий происходит во времени и в определенном заданном направлении, то в этом случае устойчивость развития определяют как *устойчивость направленных изменений*.

Понятие «устойчивость направленных изменений» имеет определенные внутренние противоречия, поскольку понятия «устойчивость» и «изменения» разнонаправлены. Устойчивость, как правило, определяет стабильность системы, а изменения определяют определенные виды движений параметров системы, которые отражают их новые свойства [10].

Исходя из этого, устойчивость экономического развития предприятия – это сохранение предприятием заданного направления движения к достижению поставленных экономических целей и выработка противодействия изменениям либо отсутствию необходимых изменений, отклоняющим движение предприятия от заданного экономического курса.

Рассматривая экономическое развитие как движение, следует выделить факторы, вызывающие такое движение и влияющие на него.

Экономическое развитие предприятия реализуется с помощью экономических ресурсов, которые представляют как элементы процесса развития. В качестве экономических ресурсов выступают: основной производственный капитал, оборотный капитал, трудовые ресурсы и др.

Существуют две группы факторов, определяющих экономическое развитие предприятия:

- внутренние факторы, которые и являются экономическими ресурсами;
- внешние факторы, которые определяются внешней средой [11].

Факторами внутренней среды предприятия являются: система управления, кадровый потенциал и уровень его квалификации, уровень автоматизации производства, уровень обеспеченности финансовыми ресурсами, средства маркетинга, уровень общей производственной культуры и др.

Факторы внешней среды обычно делятся по способу их использования на факторы прямого и косвенного воздействия.

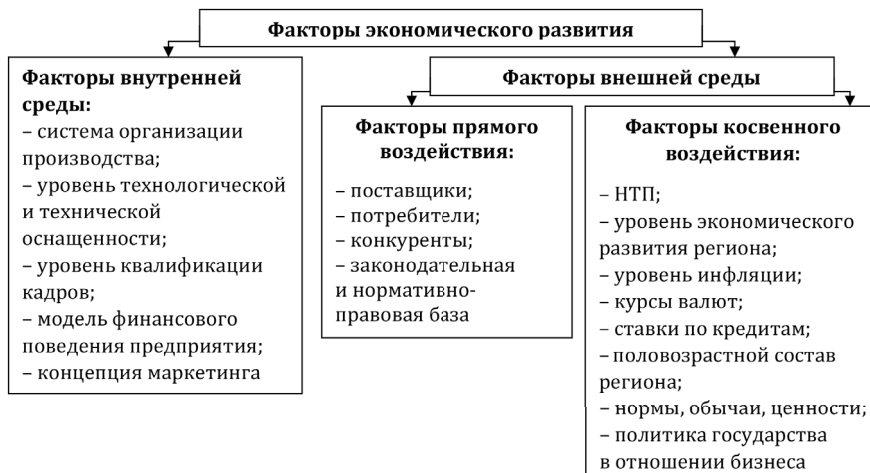
К факторам прямого воздействия относят те, которые непосредственно влияют на экономическое развитие предприятия, в том числе взаимоотношения и связи с потребителями, поставщиками, с конкурентами, нормативно-правовой средой и другие.

Факторы косвенного воздействия влияют на экономическое развитие предприятия опосредованно – через факторы прямого воздействия [12].

К технологическим факторам косвенного воздействия относят степень развития научно-технического прогресса; к экономическим – уровни экономического развития географических регионов (в которых предприятие осуществляет деятельность), уровень инфляции, курсы валют, процентные ставки по кредитам; к социально-культурным – демографические характеристики (возрастно-половой состав в регионах деятельности), нормы, обычаи, ценности населения; к политическим – уровень политической стабильности, тенденции взаимодействия государства и бизнеса, заявления политических лидеров (рис. 1).

Предприятие имеет возможность непосредственно влиять только на факторы собственной внутренней среды. При управлении экономическим развитием предприятия необходимо использовать факторы внутренней среды таким образом, чтобы эффективно «отвечать на вызовы» внешней среды.

Для этого руководство предприятия должно быть готово к возникновению возможных внешних угроз своей деятельности, в том числе заранее просчитать возможные потери от их действия и определить способы избежания или минимизирования таких угроз [13].



**Рисунок 1** – Факторы экономического развития предприятия

Источник: разработано авторами.

Важно подчеркнуть, что устойчивость экономического развития предприятия непосредственно связана с поставленными стратегическими целями и выбранными способами их достижения. В свою очередь, совокупность главных экономических целей предприятия и основных способов их достижения составляет экономическую стратегию предприятия [13].

Разработка и реализация целей представляют собой мощный механизм координации деятельности для достижения желаемого результата, конкретного конечного состояния, которого добивается предприятие [1]. Грамотное целеполагание осуществляется на основе анализа текущего положения предприятия по показателям, характеризующим его деятельность с точки зрения влияния различных, в том числе негативных факторов.

В стратегическом менеджменте сформулирован ряд критериев, которым должны соответствовать стратегические цели:

- иерархичность;
- согласованность;
- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- гибкость.

Иерархичность стратегических целей предприятия предполагает разделение целей по всем уровням иерархической системы предприятия и, соответственно, вовлеченность всех уровней управления в процесс достижения целей. В соответствии с иерархией выделяют генеральную цель, цели функциональных подразделений и цели,

установленные для конкретных групп или даже конкретных сотрудников. При этом назначаются ответственные лица за выполнение целей каждого уровня.

Согласованность выражается в отсутствии противоречий между целями различных подразделений одного предприятия. Все установленные цели должны быть едиными направленными, вести к достижению генеральной цели и не противоречить ни ей, ни между собой [14].

Конкретность стратегических целей означает установление их исполнителей, сроков исполнения и требуемых результатов. Поскольку стратегия является «маршрутом» деятельности предприятия во времени, она должна содержать конкретные сроки, в которые требуется достичь конкретных целей. Недопустима неоднозначность в постановке целей. Каждая стратегическая цель должна быть четко выражена и однозначно трактуема как руководителями, так и исполнителями.

Измеримость цели означает возможность количественной оценки степени ее достижения. Устанавливаемые цели должны быть выражены конкретными численными показателями, которых необходимо достичь. Для оценки степени достижения цели посредством обратной связи руководитель получает информацию от исполнителей и выявляет соотношение полученного и запланированного результатов.

Достижимость означает соответствие целей реалиям, в которых действует предприятие. Цели не должны выходить за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности предприятия.

Гибкость стратегических целей предполагает возможность их корректировки в результате использования обратной связи руководителей с исполнителями в соответствии с происходящими изменениями внутренней и внешней среды организации [15].

Именно два последних критерия – достижимость и гибкость стратегических целей – играют ключевую роль в обеспечении устойчивости экономического развития предприятия.

Усиление влияния на предприятие негативных факторов внешней среды, а также рост неопределенности перспективного развития снижают вероятность достижения поставленных стратегических целей и требуют либо дополнительной проработки в рамках стратегии мероприятий по снижению влияния указанных факторов (например, резервирования или страхования), либо повышения гибкости стратегических целей в зависимости от того, какой из прогнозных сценариев развития реализуется.

## **Заключение**

В условиях современных глобальных вызовов, таких как разрыв производственных цепочек и высокая неопределенность, традиционные подходы к оценке экономической устойчивости, ориентированные на краткосрочные финансовые показатели («моментная устойчивость»), становятся недостаточными. В качестве ответа на эти вызовы необходимо перейти к концепции динамической устойчивости экономического развития, которая понимается как способность предприятия не просто сохранять равновесие, но и последовательно двигаться к стратегическим целям,

противодействуя отклоняющим воздействиям внешней и внутренней среды на протяжении длительного времени [16].

Ключевым инструментом обеспечения такой долгосрочной устойчивости является грамотное стратегическое планирование. Особый акцент необходимо сделать на критериях постановки стратегических целей, где решающую роль играют их достижимость в существующих реалиях и гибкость, позволяющая оперативно корректировать курс в ответ на изменения [17]. Таким образом, устойчивость развития достигается не за счет жесткости, а благодаря адаптивности стратегии, что позволяет предприятию эффективно функционировать и развиваться в турбулентной среде.

### **Список источников**

1. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2011. 236 с.
2. *Зайцев О.Н.* Обеспечение экономической устойчивости предприятия // Научные труды Вольного экономического общества России : сборник. Москва, 2006.
3. *Кульбака Н.А.* Оценка экономической устойчивости предприятия: автореф. дис. канд. эк. наук. Донецк : ДНТУ, 2008. 209 с.
4. *Костыгова Л.А.* Устойчивое развитие российской промышленности в современных условиях // Экономика и управление в машиностроении. 2022. № 5. С. 52–55. EDN H1TZPO.
5. *Жулина Е.Г.* Экономика труда : учеб. пособие. Москва : ЭКСМО, 2013.
6. *Баскакова О.В.* Экономика предприятия (организации) : учебник. Москва : ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. 370 с.
7. *Пащута В.П.* Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие. 7-е изд. Москва : КноРус : Баклавр, 2013. 320 с.
8. *Скамай Л.Г., Трубочкина М.И.* Экономический анализ деятельности предприятия : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2013. 378 с.
9. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия : учебник. 6-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2012. 414 с.
10. *Окладский П.В.* Соотношение понятий экономической несостоятельности и устойчивости предприятий // Лесной журнал. 2010. № 5–6. С. 176–179.
11. *Путятин Л.М., Родинов В.Б.* Экономика и финансы предприятия : учебник. Москва : Экономика и финансы, 2006. 648 с.
12. *Попов С.А.* Стратегический менеджмент. Москва : Дело, 2014. 230 с.
13. *Зуб А.Т.* Стратегическое планирование : учебник. Москва : Юрайт, 2013. 375 с.
14. *Лунев В.С., Мезина Н.А.* Построение устойчивых механизмов развития в промышленном секторе // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 32–35. EDN IHNFQX.
15. *Сырцов Д.Н., Колош А.В.* Устойчивое развитие, технологический суверенитет и повышение инновационного потенциала промышленности // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 25–30. EDN BNFFFF.
16. *Елисеева Е.Н.* Формирование инструментария оценки устойчивого развития промышленного предприятия // Экономика и управление в машиностроении. 2022. № 2. С. 10–14. EDN MCOJTP.
17. *Кокум А.М.* Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 223–230.

## References

1. Lapygin Yu.N. Strategic management : textbook. stipend. Moscow : INFRA-M, 2011. 236 p. (In Russ.).
2. Zaitsev O.N. Ensuring the economic stability of the enterprise. Collection of Scientific papers of the Free Economic Society of Russia. Moscow, 2006. (In Russ.).
3. Kulbaka N.A. Assessment of the economic sustainability of the enterprise : abstract of the dissertation of the Candidate of Economics. Donetsk : DNTU, 2008. 209 p. (In Russ.).
4. Kostygova L.A. Sustainable development of the Russian industry in modern conditions. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2022;(5):52-55. EDN HITZPO. (In Russ.).
5. Zhulina E.G. Labor economics : textbook. stipend. Moscow : EKSMO, 2013. (In Russ.).
6. Baskakova O.V. Economics of an enterprise (organization) : textbook. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2014. 370 p. (In Russ.).
7. Pashuto V.P. Organization, rationing and remuneration of labor at the enterprise : textbook. 7th ed. Moscow : KnoRus : Baklavr, 2013. 320 p. (In Russ.).
8. Skamai L.G., Trubochkina M.I. Economic analysis of enterprise activity : textbook. 2nd ed., revised and add. Moscow : INFRA-M, 2013. 378 p. (In Russ.).
9. Zaitsev N.L. Economics of an industrial enterprise : textbook. 6th ed., revised and add. Moscow : INFRA-M, 2012. 414 p. (In Russ.).
10. Okladskiy P.V. Correlation of concepts of economic insolvency and sustainability of enterprises. *Lesnoj zhurnal = Lesnoy zhurnal*. 2010;(5-6):176-179. (In Russ.).
11. Putyatina L.M., Rodinov V.B. Economics and finance of the enterprise : textbook. Moscow : Economics and Finance, 2006. 648 p. (In Russ.).
12. Popov S.A. Strategic management. Moscow : Delo, 2014. 230 p. (In Russ.).
13. Zub A.T. Strategic planning : textbook. Moscow : Yurait, 2013. 375 p. (In Russ.).
14. Lunev V.S., Mezina N.A. Building sustainable development mechanisms in the industrial sector. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(6):32-35. EDN IHFFQX. (In Russ.).
15. Syrtsov D.N., Kolosh A.V. Sustainable development, technological sovereignty and increasing the innovative potential of industry. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(6):25-30. EDN BNFFFF. (In Russ.).
16. Eliseeva E.N. Formation of tools for assessing the sustainable development of an industrial enterprise. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2022;(2):10-14. EDN MCOJTP. (In Russ.).
17. Kokum A.M. Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(2):223-230. (In Russ.).

## Информация об авторах / Information about the authors

**Людмила Михайловна Путятина** – доктор экономических наук, профессор кафедры «менеджмент и маркетинг высокотехнологичных отраслей промышленности», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, putyatinal@gmail.com;

**Леонид Павлович Дашков** – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, office@dashkov.ru;

**Сергей Михайлович Романов** – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора «РЭА» Минэнерго России, Москва, Россия, romanovSM@rosenergo.gov.ru;

**Мария Борисовна Пушкарева** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «менеджмент и маркетинг высокотехнологичных отраслей промышленности», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, pushkarevamb@mai.ru.

**Ludmila M. Putyatina** – doctor of economic sciences, professor at the management and marketing of high-tech industries Department, Moscow State Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, putyatinal@gmail.com;

**Leonid P. Dashkov** – doctor of economic sciences, professor at the management and trade business Department, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, office@dashkov.ru;

**Sergey M. Romanov** – doctor of economic sciences, professor, deputy director of Russian Energy Agency (REA) by the Ministry of Energy of the Russian Federation, Moscow, Russia, romanovSM@rosenergo.gov.ru;

**Maria B. Pushkareva** – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor at the management and marketing of high-tech industries Department, Moscow State Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, pushkarevamb@mai.ru.

### **Конфликт интересов / Conflict of interests**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.10.2025; одобрена после рецензирования 09.11.2025; принята к публикации 22.11.2025.

The article was submitted 02.10.2025; approved after reviewing 09.11.2025; accepted for publication 22.11.2025.