

# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

DOI: 10.36622/VSTU.2021.36.74.004

УДК 338

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Е.А. Ильина**

*Воронежский государственный технический университет  
Россия, 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84*

**Введение.** В статье затрагивается одна из актуальных задач, стоящих перед промышленным предприятием – устойчиво развиваться. Устойчивое развитие следует рассматривать как поэтапный, детально проработанный комплексный процесс развития промышленного предприятия для непрерывного улучшения его основных показателей. Основа устойчивости предприятия заключается в его адаптации к негативному влиянию внешних факторов и своевременном принятии эффективных управленческих решений в комплексе составляющих экономической, маркетинговой, кадровой, технологической, инновационной, организационной устойчивости.

**Данные и методы.** В статье обосновано, что стратегия устойчивого развития промышленного предприятия представлена в виде целей и средств их достижения, а также совокупности основных направлений устойчивости. Исследование основано на теоретических взглядах ученых, исследователей-практиков, устоявшихся подходах и анализа нормативно-правой базы. В работе были применены методы сравнительного анализа, логические приемы классификации, сопоставления и исключения.

**Полученные результаты.** Проведен анализ факторов внутренней среды предприятия в совокупности ключевых составляющих устойчивости и рассмотрены нефинансовые и финансовые факторы, влияющие на долгосрочную устойчивость промышленного предприятия. Представленный поэтапный процесс разработки стратегии устойчивого развития позволит стабильно развиваться предприятию и адаптироваться к влиянию негативных факторов внешней среды.

**Заключение.** Стратегия устойчивого развития промышленного предприятия позволит повысить эффективность работы предприятия на долгосрочную перспективу, что является ключевым фактором в условиях жесткой рыночной конкуренции. Выделенные в статье концептуальные положения формирования стратегии устойчивого развития позволят предприятию сохранить и повысить уровень текущей устойчивости, стабильно функционировать и выработать свои преимущества перед конкурентами.

**Ключевые слова:** стратегия, устойчивое развитие, стратегические цели, конкурентные преимущества, промышленное предприятие, производственный процесс.

### Для цитирования:

Ильина Е.А. Концептуальные положения формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия // Организатор производства. 2021. Т. 29. № 2. С. 31-38. DOI: 10.36622/VSTU.2021.36.74.004.

---

### Сведения об авторах:

**Ильина Екатерина Алексеевна** (catrin.ilina@gmail.com), аспирант кафедры цифровой и отраслевой экономики

### On authors:

**Ekaterina A. Ilina** (catrin.ilina@gmail.com), post-graduate student of the Department of Digital and Industrial Economics

## CONCEPTUAL PROVISIONS FOR THE FORMATION OF A STRATEGY FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**E.A. Ilina**

*Voronezh State Technical University*

*Russia, 394006, Voronezh, ul. 20-letiya Oktyabrya, 84*

**Introduction.** *The article touches upon one of the urgent tasks facing an industrial enterprise – to develop sustainably. Sustainable development should be considered as a step-by-step, detailed, complex process of development of an industrial enterprise for continuous improvement of its main indicators. The basis of the company's stability is its adaptation to the negative impact of external factors and timely adoption of effective management decisions in the complex of components of economic, marketing, personnel, technological, innovative, organizational stability.*

**Data and methods.** *The article proves that the strategy of sustainable development of an industrial enterprise is presented in the form of goals and means of achieving them, as well as a set of the main directions of sustainability. The research is based on the theoretical views of scientists, practical researchers, established approaches and analysis of the legal framework. The methods of comparative analysis, logical methods of classification, comparison and exclusion were used in the work.*

**The results obtained.** *The analysis of the factors of the internal environment of the enterprise in the aggregate of the key components of stability is carried out and non-financial and financial factors affecting the long-term stability of an industrial enterprise are considered. The presented step-by-step process of developing a sustainable development strategy, which will allow the company to develop steadily and adapt to the influence of negative environmental factors.*

**Conclusion.** *The strategy of sustainable development of an industrial enterprise will increase the efficiency of the enterprise in the long term, which is a key factor in the conditions of fierce market competition. The conceptual provisions of the formation of a sustainable development strategy highlighted in the article will allow the enterprise to maintain and increase the level of current stability, function stably and develop its advantages over competitors.*

**Keywords:** *strategy, sustainable development, strategic goals, competitive advantages, industrial enterprise, production process.*

### For citation:

Ilina E. A. Conceptual provisions of the formation of the strategy of sustainable development of an industrial enterprise// Organizer of production. 2021. Т. 29. №. 2. С. 31-38. DOI: 10.36622/VSTU.2021.36.74.004.

### Введение

Устойчивое развитие промышленных предприятий – одна из актуальных задач стоящих как перед самим предприятием, так и государством в целом, ведь правильно выбранная стратегия развития будет способствовать стабильному развитию промышленного комплекса и функционированию страны. Своевременность принятия эффективных управленческих решений обеспечит успешность деятельности предприятия.

Различные аспекты устойчивости предприятия в своих публикациях отражали авторы Хомяченкова Н.А., Васин Н.С., Аджаматова Д.С.

и др., которые пытались обобщить устойчивую деятельность экономических субъектов [1].

«Устойчивое развитие» было впервые использовано на международной конференции, «Окружающая среда и развитие», проводившееся под эгидой ООН в 1992 году. Сегодня данное определение можно услышать во всех сферах деятельности.

Согласно ГОСТ Р 54598.1-2015 «Менеджмент устойчивого развития» устойчивое развитие понимается как: «развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не

ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности» [2].

**Теоретические подходы к формированию устойчивого развития предприятий**

В период возможных кризисных ситуаций, актуально рассмотреть не просто устойчивость предприятия, а его «устойчивое развитие». Отражим взгляды авторов в таблице 1.

Таблица 1

Теоретические подходы авторов к определению «устойчивое развитие»  
Theoretical approaches of the authors to the definition of "sustainable development"

Автор	Определение
Большой экономический словарь [3]	Устойчивое развитие – непрерывно поддерживаемое, допустимое, самоподдерживающееся, сбалансированное развитие
Ефимова О.В. [4]	Устойчивое развитие предполагает оценку взаимодействия и комплексное управление ключевыми нефинансовыми и финансовыми факторами создания стоимости предприятия для обеспечения долгосрочной устойчивости
Михайлова А.Е. [5]	Устойчивое развитие – функционирование предприятие, при котором влияние факторов из внешней среды не нарушат автономность и целостность при достижении стратегической цели
Мозговая Е.С. [6]	Устойчивое развитие – непрерывность развития, обеспечиваемая непрерывностью процесса количественных накопленных изменений
Фукина С.П. [7]	Устойчивое развитие – непрерывный процесс и положительные изменения параметров деятельности предприятия, направленный на качественный и количественный рост
Хомяченкова Н.А. [8]	Устойчивое развитие – перестройка системы управления предприятия, путем проведения анализа и оценки степени устойчивости развития предприятия

Анализ подходов авторов к трактовке «устойчивое развитие» показал, что устойчивость функционирования предприятия описывается как способность защитить предприятие от негативного влияния внешних факторов и динамично развивать успешную деятельность. Определение является сложным, многогранным понятием и следует его рассматривать как комплексный процесс для непрерывного улучшения основных показателей предприятия.

Управление устойчивым развитием является одним из основных факторов функционирования и развития предприятий в условиях быстро меняющейся рыночной экономики. Суть устойчивого развития заключается в усовершенствовании финансовых механизмов, комплексном обновлении технологий производственных процессов и поиска инноваций. В условиях рыночной экономики требуется развитие и усвоение нестандартных подходов к разработке стратегии, опираясь на исследования ученых и достигнутые результаты практиков.

В качестве основы устойчивости определим способность предприятия противостоять негативному воздействию факторов из вне, с

помощью имеющихся внутренних ресурсов и правильно выбранной эффективной управленческой стратегии. Процесс формирования стратегии устойчивого развития должен начинаться с конечной (стратегической) цели и восприятия предприятия среди конкурентов.

Для обеспечения устойчивости, сформируем принципы устойчивого развития промышленного предприятия:

1. Адаптация предприятия. Приспособление предприятия к изменениям внутренней среды, которая достигается дополнительными денежными вложениями.

2. Целостность предприятия. Сохранения предприятия как единого целого.

3. Динамичность предприятия. Результативность и эффективность использования потенциала предприятия.

4. Обеспечение равновесия (баланса) предприятия между целостностью и долгосрочной устойчивостью [9].

Современные ученые часто устанавливают тесную взаимосвязь устойчивого развития предприятия с реализацией потенциала устойчивого развития. Потенциал устойчивого развития – это

открытая система где наблюдается интенсивность обмена информацией и иными ресурсами из вне. Общий потенциал промышленного предприятия как целостность состоит из взаимосвязанных локальных потенциалов со своим вкладом в характеристики целого[10].

### Формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятий

Промышленное предприятие является сложной функционирующей системой, где в состав входят подсистемы (компоненты) и элементы. В современных условиях, исследование устойчивости развития промышленных предприятий — чрезвычайно важно и должно ориентировать

управленческие мероприятия на экономический рост. От степени их взаимодействия, слаженности, комплексности, своевременного реагирования на изменения внутренней и внешней среды зависит дискретное положение предприятия во времени и экономической среде.

Устойчивое развитие промышленного предприятия — это динамика производства и реализация выпускаемой продукции в длительном периоде времени при обеспечении стабильно высоких результатов функционирования и поддержания конкурентоспособности отечественных предприятий.



Рис. 1. Компоненты устойчивого развития промышленного предприятия  
Fig. 1. Components of sustainable development of an industrial enterprise

Надежной основой, позволяющей промышленному предприятию не только адаптироваться к дестабилизирующему влиянию факторов внешней среды, а также неуклонно развиваться — является выработка стратегии устойчивого развития. Отечественные и зарубежные ученые: И. Ансофф, П. Дойль, Г. Минсберг, М. Фридман, Т. Девинней, Д. Дэвис, А.П. Градов, О.С. Виханский, В.С. Ефремов и др. [11]. В своих трудах детально прорабатывали вопрос разработки стратегии предприятия и обеспечение их стратегического роста.

Формирование стратегии устойчивого развития должно находиться в центре внимания как

самого промышленного предприятия, так и государства в целом, ведь эффективное развитие промышленного комплекса имеет ключевое значение для стабильного функционирования страны [12].

При формировании стратегии устойчивого развития промышленного предприятия необходимо комплексно рассматривать виды устойчивости (рисунок 1). Зависящие друг от друга компоненты создают комплексную устойчивость промышленного предприятия, которая напрямую зависит от отдельной устойчивости этих составляющих.

Устойчивость предприятия имеет различные параметры, характеризующие его с разных сторон, но их совокупность отражает реальное положение предприятия. Предприятие можно считать устойчивым если достигаются все планируемые задачи в каждом классе устойчивости. Обеспечение устойчивого эффективного развития предприятия находит свое отражение в достижении систем целей (экономических, технических, организационных, инновационных и др.).

Общий подход к анализу внутренней среды предприятия в разрезе компонентов устойчивости отражен в таблице 2. Комплексное выделение компонентов устойчивости позволит получить детальное и объективное представление о внутренней среде предприятия. Позволит выявить ресурсы, возможности и установить конкретные цели устойчивого развития предприятия по каждому из выделенных направлений [13].

Таблица 2

Характеристика устойчивого развития предприятия в разрезе компонентов устойчивости  
Characteristics of the company's sustainable development in the context of sustainability components

Вид устойчивости	Область влияния на стратегию	Повышение резервов предприятия, путем достижения стратегических задач
Экономическая устойчивость	Способность предприятия генерировать прибыль	1 Улучшение технико-экономических характеристик производимой продукции 2 Снижение производственного брака 3 Увеличение финансовых средств
Кадровая устойчивость	Система управления человеческим капиталом и проведение рациональной кадровой политики	1 Разработка мероприятий по совершенствованию знаний и навыков работников 2 Обеспечение повышения квалификации сотрудников в рамках его деятельности 3 Привлечение молодых специалистов инженерной направленности
Организационная устойчивость	Способность управления рисками корпоративного управления и инфраструктурными изменениями	1 Повышение репутации и качества выпускаемой продукции 2 Улучшение имиджа предприятия
Маркетинговая устойчивость	Система управления цепочками поставок	1 Освоение новых видов продукции 2 Увеличение динамики объема производства 3 Обеспечение конкурентоспособности производимой продукции 4 Совершенствование организации сбыта
Инновационная устойчивость	Оснащенность и внедрение процессных и продуктовых инноваций	1 Инновационное развитие предприятия 2 Увеличение объема инвестиций на инновации 3 Повышение технико-технологической базы производства 4 Обеспечение конкурентных преимуществ инновационного продукта, путем внедрения НИОКР в производственный процесс
Технологическая устойчивость	Непрерывность инновационного процесса и уровень технологической оснащенности предприятия	1 Полная загрузка производственных мощностей предприятия 2 Рациональное использование технических возможностей оборудования 3 Повышение отдачи трудовых ресурсов и улучшение качества производимой продукции 4 Снижение длительности цикла путем сокращения времени межоперационных перерывов

Стратегическое планирование промышленных предприятий – это долгосрочный, детально проработанный план развития основных подсистем

предприятия, направленный на достижение главных задач и минимизацию влияния внешних

факторов в элементы функционирования предприятия.

Содержание стратегии предприятия должно охватывать поочередный набор правил и организаций для достижения устойчивого развития и конкурентных позиций в окружающей среде.

Разработка и реализация стратегии предприятия достигается путем последовательного выполнения основных этапов (Рисунок 2). Процесс разработки стратегии устойчивого развития состоит из взаимосвязанных управленческих задач.



Рис. 2. Формирование стратегии устойчивого развития промышленного предприятия  
Fig. 2. Formation of a strategy for the sustainable development of an industrial enterprise

Результаты анализа отрасли, конкурентов, внутренней среды позволят предложить подход к формированию стратегии устойчивого развития промышленного предприятия и сделать комплексную оценку внешних и внутренних факторов [14]. На данном этапе следует ранжировать проблемы по их актуальности. Следующим этапом реализации стратегии – проработка вариантов для достижения стратегической цели. Необходимо обеспечить и реализовать пути решения, сделать лучший выбор из множества альтернатив, оценив производственные возможности предприятия.

Реализация стратегии устойчивого развития – перевод теоретической части в плоскость практического применения. Корректировка и усовершенствование стратегии предполагает проработку существующей или внедрение новых положений в утвержденный конкурентный план развития.

Успех устойчивого развития предприятия проявляется в его способности удовлетворять потребностям и соответствовать ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон в длительный период времени.

### Заключение

Таким образом, формирование стратегии устойчивого развития – комплекс мероприятий, направленных на достижение конкурентных преимуществ. Для достижения ключевых факторов успеха необходимо пересмотреть моделирование процессов предприятия и обеспечить своевременную корректировку целей и задач относительно ожидаемых результатов. Постоянное совершенствование технологической, экономической, кадровой, маркетинговой, инновационной, организационной составляющей поможет укрепить свои позиции на рынке [15].

Управление устойчивым развитием промышленного предприятия выражается в ряде взаимосвязанных действий, направленных на максимальный результат социально-экономического эффекта и возможность регулирования отношений внутренней и внешней среды. Стратегия устойчивого развития позволит противостоять негативному воздействию факторов и обеспечить конкурентные преимущества, улучшить технико-экономические характеристики производимой продукции и предотвратить банкротство.

### Библиографический список

- 1 Кузнецов В.П., Гарина Е.П. Формирование стратегии устойчивого развития машиностроения на основе развития коммерческой политики реализации промышленной продукции / В.П. Кузнецов, Е.П. Гарина // Экономические и гуманитарные науки. ТГУ. 2019. № 1 (324). С. 102-109.
- 2 ГОСТ Р 54598.1-2015 Менеджмент устойчивого развития. [Электронный ресурс] Режим доступа URL: <https://files.stroyinf.ru/Data/611/61131.pdf>. (Дата обращения: 10.01.2021)
- 3 Большой экономический словарь онлайн [Электронный ресурс] Режим доступа URL: <https://rus-ecologic-pravo.slovaronline.com/789> (Дата обращения: 11.01.2021)
- 4 Кривчанская А.В., Алферов В.Н. Сравнительный анализ подходов к определениям понятий «устойчивость» и «устойчивое развитие организации» / А.В. Кривчанская, В.Н. Алферова // Стратегии бизнеса 2019. № 3. С. 26-31.
- 5 Карманов М.В., Смелов П.А. Методология экономико-статистического исследования демографической безопасности и здоровья общества. Монография. – М.: МЭСИ, 2009.
- 6 Мозговая Е.С. Формирование потенциала устойчивого развития топливно-энергетического комплекса / Е.С. Мозговая // Вестник СГСЭУ. 2009. № 4 (28). С. 125-128.
- 7 Ротарь Т.С., Ниязян В.Г. Устойчивое развитие предприятия: сущность и методика расчета интегрального индекса устойчивого развития предприятия / Т.С. Ротарь, В.Г. Ниязян // Статистика и математические методы в экономике. 2015. № 4. С. 149-152.
- 8 Kurbanov D. Improving the strategic management of investment activities /D. Kurbanov // Инновационные подходы в современной науке. Сборник статей по материалам LXXX международной научно-практической конференции. 2020. С. 115-121.
- 9 Лаврентьева О.О. Стратегическая гибкость как необходимое условие устойчивого развития промышленного предприятия / О.О. Лаврентьева // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56). С. 124-126.
- 10 Коряков А.Г. Парадигма управления предприятием и обеспечение его развития на основе концепции устойчивого развития / А.Г. Коряков // Бизнес в законе. 2012. № 3. С. 179-182.
- 11 Назаров А.Г. Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий / А.Г. Назаров // Вестник РГТУ. Серия «Экономика. Управление. Право» 2019. № 2. С. 102-116.
- 12 Рябов В.М. Устойчивое развитие промышленного предприятия в современных условиях / В.М. Рябов // Вектор науки ТГУ. 2011. № 4 (18). С. 271-273.
- 13 Батырова Н.С. Методологические основы разработки и реализации стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта / Н.С. Батырова // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 44 (395). С. 14-25.
- 14 Golochchapova L.A., Dovlatova G.P. Identification of strategic instruments to improve the competitiveness of the road industry enterprises sustainability and strategic development / L.A. Golochchapova, G.P. Dovlatova // International journal of applied exercise physiology. 2019. № 8. С. 887-895.

15 Бетилгириев М.А., Дацаева Р.Ш. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона / М.А. Бетилгириев,

Р.Ш. Дацаева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал 2012. С. 21-33.

Поступила в редакцию – 07 марта 2021 г.

Принята в печать – 12 март 2021 г.

### Bibliography

1 Kuznetsov V. P., Garina E. P. Formation of a strategy for sustainable development of mechanical engineering based on the development of commercial policy for the sale of industrial products / V. P. Kuznetsov, E. P. Garina // Economic and humanitarian sciences. TSU. 2019. No. 1 (324). pp. 102-109.

2 GOST R 54598.1-2015 Management of sustainable development. [Electronic resource] Access mode URL: <https://files.stroyinf.ru/Data/611/61131.pdf>. (Accessed: 10.01.2021)

3 Big Economic Dictionary on-line [Electronic resource] Access mode URL: <https://rus-ecologic-pravo.slovaronline.com/789> (Accessed: 11.01.2021)

4 Krivchanskaya A.V., Alferov V. N. Comparative analysis of approaches to the definitions of the concepts "sustainability" and "sustainable development of the organization" / A.V. Krinchanskaya, V. N. Alferova // Business Strategies 2019. No. 3. pp. 26-31.

5 Karmanov M. V., Smelov P. A. Methodology of economic and statistical research of demographic security and public health. Monograph. - M.: MESI, 2009.

6 Mozgovaya E. S. Formation of the potential for sustainable development of the fuel and energy complex / E. S. Mozgovaya // Bulletin of the SSUE. 2009. No. 4 (28). pp. 125-128.

7 Rotar T. S., Niazyan V. G. Sustainable development of the enterprise: the essence and methodology of calculating the integral index of sustainable development of the enterprise / T. S. Rotar, V. G. Niazyan // Statistics and mathematical methods in economics. 2015. No. 4. pp. 149-152.

8 Kurbanov D. Improving the strategic management of investment activities / D. Kurbanov // Innovative approaches in modern science. Collection of articles based on the materials of the LXXX international scientific and practical conference. 2020. pp. 115-121.

9 Lavrentieva O. O. Strategic flexibility as a necessary condition for the sustainable development of an industrial enterprise / O. O. Lavrentieva // Problems of Modern Economy. 2015. No. 4 (56). pp. 124-126.

10 Koryakov A. G. The paradigm of enterprise management and ensuring its development based on the concept of sustainable development / A. G. Koryakov // Business in law. 2012. No. 3. pp. 179-182.

11 Nazarov A. G. Classification and systematization of strategies for the development of industrial enterprises / A. G. Nazarov // Bulletin of RSTU. The series " Economics. Management. Law " 2019. No. 2. pp. 102-116.

12 Ryabov V. M. Sustainable development of an industrial enterprise in modern conditions / V. M. Ryabov // Vector of Science TSU. 2011. No. 4 (18). pp. 271-273.

13 Batyrova N. S. Methodological foundations of the development and implementation of the strategy of sustainable development of an economic entity / N. S. Batyrova // Economic analysis: theory and practice. 2014. No. 44 (395). pp. 14-25.

14 Golochchapova L.A., Dovlatova G.P. Identification of strategic instruments to improve the competitiveness of the road industry enterprises sustainability and strategic development / L.A. Golochchapova, G.P. Dovlatova // International journal of applied exercise physiology. 2019. No. 8. pp. 887-895.

15 Betilgiriev M. A., Datsayeva R. Sh. Conceptual approaches to ensuring sustainable development of an enterprise as an economic entity of the region's economy / M. A. Betilgiriev, R. Sh. Datsayeva // Management of economic systems: electronic scientific journal 2012. pp. 21-33.

Received – 07 Mart 2021

Accepted for publication – 12 Mart 2021