

УДК 658:338

О.А. Курносова

Государственное бюджетное учреждение «Институт экономических исследований»,
Донецк, e-mail: kurnosova.olesya@mail.ru

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Ключевые слова: интеграция, интеграционные процессы, концепция управления, механизм управления, принцип Win-Win, промышленные предприятия, стратегия интеграции, цепочки образования ценности.

Интеграция промышленных предприятий Донецкой Народной Республики (ДНР) в российское экономическое пространство требует разработки соответствующих механизмов управления. Разработана концепция управления, которая представляет собой принципиально новый взгляд на проблемы интеграции промышленных предприятий ДНР в цепочки образования ценности Российской Федерации (РФ) на принципах Win-Win. Авторская концепция базируется на системном подходе и представлена в схематическом виде в структуре цели, принципов, уровней управления и его ресурсного обеспечения, результатов управленческого воздействия.

O.A. Kurnosova

State-Funded Institution «Economic Research Institute», Donetsk, email: kurnosova.olesya@mail.ru

CONCEPT OF MANAGEMENT OF INTEGRATION PROCESSES IN THE INDUSTRY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Keywords: integration, integration processes, management concept, management mechanism, Win-Win principle, industrial enterprises, integration strategy, value chains.

The integration of industrial enterprises of the Donetsk People's Republic (DPR) into the Russian economic space requires the development of appropriate management mechanisms. A management concept has been developed, which is a fundamentally new look at the problems of integrating industrial enterprises of the DPR into the value chains of the Russian Federation (RF) on the principles of Win-Win. The author's concept is based on a systematic approach and is presented in a schematic form in the structure of the goal, principles, management mechanism and its resource support, and the results of managerial influence. The methodological support of the management concept contains modern methods and models and involves the preparation of sound decisions on the choice of priority areas of integration based on the analysis of gaps in the chains of value formation of industrial enterprises of the DPR. The implementation of the proposed concept is aimed at achieving competitive advantages for all participants in integration processes through mutually beneficial cooperation.

30 сентября 2022 г. подписан Договор между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой о принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта. Эта дата стала новой вехой развития Донецкого региона.

Промышленность Донбасса всегда была и остается фундаментом его экономической системы. Вместе с тем, восстановление производственно-экономического потенциала региона осуществляется в крайне сложных условиях. Военно-политические действия обусловили резкое сокращение промышленного производства, отток иностранных инвестиций, падение всех экономических и про-

изводственных показателей, разрушение производственной и логистической инфраструктуры, разрыв кооперационных связей. Все эти факторы оказывают существенное отрицательное влияние на тенденции развития промышленных предприятия ДНР в настоящее время.

Разрыв кооперационных связей привел к потере ключевых рынков сбыта и сырьевой базы промышленных предприятий ДНР. До 2014 г. в Донбассе наиболее эффективной формой организации деятельности были вертикально-интегрированные структуры, в рамках которых осуществлялось управление цепями поставок. Например, холдинг «Метинвест», который управлял активами в горно-металлургическом комплексе, был

примером эффективной организации цепи поставок в рамках стержневой для экономики Донбасса цепочки «уголь – кокс – металл – машиностроение». Интеграция промышленных предприятий, поставщиков, клиентов и других посредников как внутри страны, так и за ее пределами в мирное время позволяли обеспечивать металлургические предприятия группы в Донбассе: в коксующемся угле – на 75%, в доменном коксе – на 105%, в железорудном сырье (далее – ЖРС) – на 200%.

В настоящее время кооперационные связи и производственно-сбытовые цепочки разорваны, вследствие чего потеряны сырьевая база и рынки сбыта промышленных предприятий Донецкой Народной Республики. Обеспечение производства сырьем и продвижение продукции производителей ДНР на внешние рынки осуществляется за счет включения широкой сети посредников, большинство из которых закладывает высокий процент прибыли в себестоимость готовой продукции промышленных предприятий. Производство в Республике базируется на старых индустриальных технологиях, является энерго- и ресурсоемким, поэтому повышение затрат на обслуживание заказов клиентов значительно снижает конкурентные возможности производителей и не позволяет им эффективно развиваться. Так, удельный вес затрат на логистический сервис при реализации продукции промышленных предприятий в 2016–2022 гг. в ДНР достигал 59,3%, в то время как в мировой практике этот показатель составляет 5–30%.

Восстановление и последовательный перевод промышленных предприятий Донецкой Народной Республики к неоиндустриальным технологическим укладам определяет необходимость разработки механизмов ускоренной интеграции промышленных предприятий в российское экономическое и цифровое пространство, что позволит обеспечить выход производителей Донбасса на новый конкурентный уровень. При этом необходимо учитывать, что мировым трендом является смена парадигмы конкурентной борьбы и переход от эпохи конкуренции отдельных компаний к эпохе конкуренции их цепей

поставок. Это определяет потребность в тесном сотрудничестве и эффективном взаимодействии в цепочке: «поставщики – промышленные предприятия – посредники – партнеры – клиенты». Следовательно, интеграция и эффективное управление цепочкой образования ценности промышленных предприятий, созданной на взаимовыгодных для всех ее участников условиях, рассматривается в настоящее время как ключевой фактор эффективного их развития.

Актуальность данных вопросов повысилась в условиях интеграционных процессов, поскольку формирование новых производственно-сбытовых и логистических цепочек в обход действующей системы санкций является мейнстримом и для всей России. Так, на саммите Россия – Центральная Азия 14 октября 2022 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин заявил, что «...Россия открыта к укреплению многосторонней кооперации с центрально-азиатскими странами, к участию в создании новых производственно-сбытовых цепочек, обеспечению бесперебойного функционирования совместных предприятий, выстраиванию альтернативных логистических схем. Заинтересованы также и в том, чтобы ваши страны подключались к масштабным российским инициативам по импортозамещению, другим программам и проектам, и, уверен, это пойдет на пользу развитию всех наших экономик, приобретению новых компетенций» [1].

Следовательно, подтверждается проблема необходимости разработки концепции управления интеграционными процессами в промышленности Донецкой Народной Республики. Процессы интеграции должны осуществляться на основе принятия прозрачных, обоснованных и взвешенных решений. Поэтому без разработки и реализации концепции, основанной на системном подходе, выход на тенденции устойчивого развития промышленных предприятий в современных условиях не возможен.

Высокая актуальность затронутых проблем обуславливает интерес зарубежных и отечественных ученых и специалистов-практиков. Зарубежные авторы уже продолжительное время исследуют вопросы теории и практики верти-

кальной и горизонтальной интеграции в промышленности. Так, принято считать, что теоретико-металогический базис теории интеграции формируют труды таких ученых, как А. Берли, Б. Беллон, Дж.Р. Коммонс, Р. Коуз, Г. Минз, М. Портер, О. Уильямсон, Г. Форд и др. Исследованию экономической сущности категории и процессов интеграции промышленных предприятий посвящены труды таких зарубежных ученых, как Д. Аакер, П.А. Гохан, Г. Динз, С. Зайзель, Дж. Тобин и др. Вопросам интеграции в промышленности Российской Федерации посвящены труды ведущих отечественных ученых, среди которых Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, С.Ю. Глазьев, В.Е. Дементьев, В.М. Козырев, А.Д. Радыгин, Р.М. Энтов, А.Ю. Юданов, Ю.В. Якутин.

В настоящее время исследования в данной области затрагивают вопросы интеграции в цепях поставок, виртуальной интеграции, создания промышленных кластеров, развития крупных интегрированных групп, организации сетевой организации бизнеса и др. Так, Д.П. Барсуков и В.С. Кудряшов изучают теоретические и методические аспекты формирования промышленных кластеров как формы научно-производственной кооперации хозяйствующих субъектов [2]. Исследование В.Л. Гурского посвящено разработке концептуальной и содержательной части механизма формирования согласованной промышленной политики ЕАЭС [3]. Н.В. Смородинская исследует вопросы становления сетевого уклада в условиях глобализации и смены парадигмы, автор доказывает, что жесткие иерархичные конструкции вытесняются гибкими сетевыми, а мировая экономика и все ее подсистемы приобретают динамичное кластерное строение. Кластеры рассматриваются как локализованные узлы глобальных стоимостных цепочек, а взаимодействие участников в сети — как современный способ создания инноваций [4]. Н.М. Тюкавкин предлагает механизм формирования кластероориентированной промышленной политики региона [5]. Исследование А.В. Федосеева нацелено на всестороннее изучение проблем функционирования и совершенствования процессов интеграции промышленных предприятий, анализу

методологических подходов к оценке системного эффекта, возникающего при таких процессах [6]. Ю.В. Шишков изучает проблемы слабого участия России в международной производственной кооперации, определяет вызванные этим потери для ее экономического развития и предлагает рекомендации на пути преодоления отставания России в этом процессе [7].

Следует заметить, что интеграционные процессы, охватившие все сферы общественной жизни в Донбассе, определяют повышенный интерес ученых Донецка и Луганска к данным проблемам. Так, Р.И. Балашова, И.В. Гречина, Л.А. Леонова изучают интеграционные процессы в сфере услуг региона [8]. Л.Н. Бражникова и И.А. Мызников исследуют фактор интеграции в системе государственного антикризисного управления [9]. Е.В. Воловодова и Т.В. Биденко обосновывают актуальность перехода экономики ДНР на инновационный путь развития в контексте глобальных трансформаций и начавшегося в России процесса формирования суверенной технологической экономики [10]. В исследовании О.С. Корсаковой определены проблемы интеграции промышленного и банковского капитала, проанализированы приоритеты корпоративной интеграции в аспекте стратегии развития предприятий разных отраслей хозяйствования в Луганской Народной Республике (ЛНР) [11]. Монография В.В. Колобовой и Е.А. Шумаевой посвящена развитию научно-методических основ интеграционного развития экономических систем и разработке прикладных рекомендаций по формированию стратегии интеграционного развития предприятий транспортной отрасли ДНР и ЛНР в условиях неопределенности внешней среды [12]. А.В. Половян, Р.Н. Лепа, С.Н. Гриневская изучают проблемы развития экономики в условиях ограниченных возможностей и исследуют тренды экономического развития ДНР в условиях автономного Донбасса и в контексте интеграционных процессов [13].

Вместе с тем, до настоящего времени не разработаны механизмы управления интеграционными процессами. Это объясняется, прежде всего, уникальностью сложившейся ситуации. Глобальные гео-

политические и экономические факторы, которые оказывают влияние на процесс восстановления производственно-экономического потенциала Донбасса, имеют беспрецедентный характер, в результате чего применение традиционных методов управления не обеспечивает достижение намеченных результатов. Высокая неопределенность внешней среды обуславливает необходимость разработки кардинально новых методологических подходов к обоснованию и реализации решений для обеспечения возможностей эффективной интеграции производителей ДНР в российские цепочки образования ценности и для восстановления кооперационных связей на всей территории Донецкого региона.

Цель исследования

Цель исследования – разработать концепцию управления интеграционными процессами в промышленности Донецкой Народной Республики, базируемую на системном подходе и представляющую собой принципиально новый взгляд на проблемы интеграции промышленных предприятий ДНР в цепочки образования ценности Российской Федерации (РФ) на принципах Win-Win, реализация которой нацелена на достижение конкурентных преимуществ всех участников интеграционных

процессов за счет взаимовыгодного сотрудничества.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования являются процессы развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики в контексте интеграционных процессов.

Разработанная концепция основана на системном подходе. В ее структуре выделены управления интеграционными процессами. Ключевой методический уровень базируется на применении методов и моделей оценки, анализа, моделирования и прогнозирования.

Для обоснования подхода к эффективной интеграции всех хозяйствующих субъектов в цепочку образования ценности использован принцип Win-Win.

Результаты исследования

Донбасс остается промышленным регионом. Принципиальных изменений в структуре промышленности ДНР за период 2014–2022 гг. не произошло. В общем объеме реализации продукции всех отраслей экономики она занимает около 63%. Базовыми видами экономической деятельности остаются коксохимия, металлургическое производство, производство и распределение электроэнергии, добывающая промышленность (табл. 1).

Таблица 1

Структура реализованной промышленной продукции в ДНР в 2018–2022 гг., %
[14, с. 20–24; 15, с. 5–6]

Вид деятельности	2018	2019	2020	2021	9 месяцев 2022 г.
Прочие	5,22	0,79	12,6	...	5,70
Химическая промышленность	0,58	0,64	0,70	3,10	0,70
Машиностроение	1,50	2,77	2,40	3,50	2,90
Производство кокса и продуктов нефтепереработки	7,30	7,00	6,50	...	8,40
Добывающая промышленность	10,0	9,30	9,40	5,50	5,80
Производство пищевых продуктов, напитков, табачных изделий	10,9	12,39	18,00	...	15,10
Легкая промышленность	...	...	...	0,20	0,10
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	36,5	40,08	20,10	30,90	32,50
Поставка электроэнергии, газа, пара и кондиционированного воздуха	28,0	21,10	30,30	32,30	28,8

В ходе анализа установлено, что деятельность промышленных предприятий сопряжена с действием критических факторов, влияние которых в настоящее время является определяющим. Несмотря на реализацию ряда мероприятий по восстановлению производственно-экономического потенциала в 2018–2022 гг., остается целый ряд проблем, связанных с отсутствием механизмов обеспечения производства сырьем, разрывом кооперационных связей, отсутствием рынков сбыта, действием международных санкций. Основным вызовом для экономического развития региона в настоящее время является напряженная политическая ситуация, сопровождающаяся разрушительными военными действиями [14]. В силу этого, восстановить кооперационные связи с предприятиями на освобожденных территориях ДНР в настоящее время невозможно. Обеспечение поставок сырья и продвижения продукции на внешние рынки в обход действующей системы санкций осуществляется за счет включения большого числа посредников, что приводит к значительному росту затрат. Кроме того, проблема обостряется еще тем, что большинство предприятий ДНР не готовы к продвижению на рынок продукции, соответствующей действующим требованиям сертификации России и Таможенного Союза. Данный факт объясняется ограниченными финансовыми ресурсами, значительным уровнем морального и физического износа основных средств, использованием устаревших технологий.

Эти проблемы остаются актуальными и в условиях интеграции промышленности ДНР в экономическое и цифровое пространство РФ, поскольку в условиях санкций российские производители также переориентируются на новые рынки сбыта, формируя новые цепочки образования ценности. С учетом политики санкционного давления некоторых государств и ограничения импорта сырья, материалов, комплектующих, необходимых для производства, наблюдается существенная загрузка российских производителей, участвующих в программах импортозамещения. Многие предприятия с учетом 100%-ной загрузки производственных мощностей не имеют

возможности полностью покрыть спрос на рынке в своей продукции. Механизм интеграции и кооперации может заключаться в следующем: часть технологических операций, не требующих жестких требований по сертификации, может быть возложена на предприятия ДНР, что позволит постепенно интегрироваться им в производственно-сбытовую цепочку по данному типу продукции. Выигрыш могут получить и российские производители, поскольку интеграция с предприятиями ДНР может положительно оказать воздействие на формирование баланса спроса и предложения на рынке РФ [15, с. 34–35].

Следовательно, восстановление промышленных предприятий ДНР и возобновление их деятельности на данном этапе предполагает технологическое перевооружение для перехода к новым технологическим укладам, формирование сырьевой базы и поиск новых рынков сбыта. Эти процессы невозможно осуществить без участия в интеграционных процессах, поскольку интеграция нацелена на объединение несколько стадий процесса от добычи сырья до реализации готовой продукции. Для успешной реализации этих процессов разработана авторская концепция управления (рис. 1).

Любая концепция рассматривается как система взглядов, точка зрения, другая трактовка чего-либо. Концепция управления трактуется как теоретический фундамент, основа системы управления, которая определяет сущность и направление развития предприятий, руководящий принцип, отражающий определенные установки, ориентиры управленческой деятельности. В соответствии с таким пониманием, под концепцией управления интеграционными процессами в промышленности Донецкой Народной Республики будем понимать принципиально новый, системный взгляд на проблему интеграции промышленных предприятий в цифровое и экономическое пространство Российской Федерации, который базируется на принципе взаимовыгодного сотрудничества Win-Win и отражен в структуре целей, принципов, методологической и методической базы, инфраструктурного обеспечения и результатов управленческого воздействия для обеспечения

достижения конкурентных преимуществ всех участников интегрированной цепочки образования ценности.

Концепцию ценностной цепочки впервые в 1980-х гг. ввел М. Портер. Он определял ее как систему взаимосвязанных и взаимодополняющих видов деятельности, выполняемых в рамках компании, в результате чего создается результат, обладающий определенной ценностью для потребителей и одновременно стоимостью. Конфигурация ценностной цепочки определяется тем, где размещается каждый представленный в ней вид деятельности. Кроме того, ценную цепочку М. Портер рассматривал также и с другой позиции – механизма перераспределения добавленной стоимости между участниками, которые создают конечный продукт. При этом ключевую роль играет субъект управления. Именно от эффективности принимаемых им решений зависит возможность достижения конкурентных преимуществ за счет реализации стратегии интеграции [16].

В работе [17] нами предложено управлять цепочкой создания ценности на базе единой системы логистического сервиса, под которой понимаем сложную, динамическую, организационно завершенную экономическую систему, формируемую совокупностью взаимосвязанных звеньев, для сквозного управления материальными и сопутствующими им потоками в результате реализации внутренних и внешних бизнес-процессов во всей цепочке образования ценности продукции промышленных предприятий, направленных на удовлетворение заказов клиентов [17 с. 45–47]. Эффект развития предприятия формируется за счет интеграции всех внутренних и внешних бизнес-процессов промышленных предприятий и его контрагентов в единую для всех участников и с учетом интересов всех заинтересованных сторон систему логистического сервиса. Такой подход позволяет формализовать и повысить обоснованность и прозрачность управления процессом обслуживания заказов клиентов на всех стадиях функционального логистического цикла в цепочках образования ценности.

При этом акцент делается на разработке методов и моделей управления

системой логистического сервиса для обеспечения высокой управляемости процессами логистического обслуживания цепочек образования ценности при взаимодействии предприятий и всех их контрагентов без учета их конфигурации, особенностей формирования и развития в современных условиях. Предлагаемая концепция сосредотачивает внимание как раз на вопросах управления цепочкой образования ценности в контексте интеграционных процессов.

Методологическую основу предложенной концепции образуют принципы, на основе которых должно базироваться управление процессами интеграции промышленных предприятий в цепочки образования ценности РФ. Под принципами управления интеграционными процессами в промышленности ДНР будем понимать ключевые правила, основные положения и нормы, которым должны соответствовать принимаемые управленческие решения при реализации авторской концепции. При обосновании и реализации решений в управлении интеграционными процессами в промышленности ДНР целесообразным является выделение двух групп принципов:

- принципы, характерные для отдельных предприятий как сложных социально-экономических систем и как субъектов интеграции;
- принципы, которых необходимо придерживаться при формировании интегрированной цепочки образования ценности.

К первой группе принципов чаще всего относят свойства сложных социально-экономических систем, среди которых обобщены следующие: системности; научной обоснованности; прозрачности; целенаправленности; эффективности; адаптивности. Учитывая широкое распространение данных принципов в современной науке, в данной работе их сущность не уточняется.

Очевидно, что в условиях интеграционных процессов с учетом их уникальности необходимо идентифицировать и специфические принципы. Среди них: *Win-Win*; синергизма; оперативности; эффективности; клиентоориентированности; инновационной направленности; снижения риска.



Рис. 1. Концепция управления интеграционными процессами в промышленности ДНР (разработано автором)

Принцип *Win-Win* – это принцип, разработанный Д. Рикардо и используемый им в теории сравнительных преимуществ. Целесообразность его применения при формировании интегрированных цепочек образования ценности объясняется следующим. Выбор *Win-Win* может быть единственно верным в настоящее время, поскольку в результате его реализации соперничество уступает место сотрудничеству, нередко потенциальные конкуренты становятся стратегическими партнерами, осуществляется горизонтальная интеграция в цепях поставок. *Win-Win* – это не поиск компромисса, его реализация предполагает совместное развитие контрагентов, взаимовыгодное обучение, обмен опытом, деловыми контактами, передовыми технологиями производства, сервиса и управления. Очевидно, что стратегия *Win-Win* является идеальным случаем. В реальной практике собственники бизнеса нацелены на удовлетворение личных интересов и ориентированы на достижение высоких экономических результатов деятельности компаний. Однако, в условиях напряженной военно-политической ситуации, когда производство также становится на «военные рельсы», меняется и сама концепция конкуренции – чтоб выжить каждому, необходимо сотрудничать всем [17].

Принцип синергизма предполагает, что эффект развития предприятий, интегрированных в цепочку образования ценности, будет больше, чем их функционирование по отдельности. При достижении синергетического эффекта важной характеристикой сложных систем является способность к самоорганизации, которую можно рассматривать как одну из форм синергизма.

Принцип оперативности основан на том, что фактор времени в современных условиях является ключевым для достижения конкурентных преимуществ. Время обслуживания заказов клиентов может определять дополнительные издержки для них в период ожидания выполнения своей заявки или поиска ее альтернативы. При этом растут затраты, что связано с временной протяженностью логистического канала и количеством заключенных в нем запасов: каждый день нахождения товара

в канале увеличивает затраты на хранение. Кроме того, увеличение сроков выполнения заказа подразумевает также снижение качества сервиса, что связано с низкой скоростью реакции на запросы клиентов, что в сочетании с высокими издержками создает предпосылки для кризисной ситуации на промышленных предприятиях и в цепочках образования ценности [17].

Принцип эффективности – это оценка соотношения полученных от интеграции результатов и затрат на реализацию. Данный принцип закладывает теоретическую и методологическую основу оценки эффективности на каждом уровне управления и внесения соответствующих своевременных корректив.

Принцип клиентоориентированности предполагает умение вовремя оценить потребности клиентов, чтобы удовлетворить их максимально оперативно и качественно и с наименьшим уровнем затрат. Ценность для клиентов формируется через комбинацию полезных свойств реализуемой продукции и сопровождающего ее сервиса, т.е. в современных условиях удовлетворение потребностей клиентов достигается либо путем увеличения сервисной составляющей предложения, либо путем продажи не столько самого товара, сколько его функциональности. Это обязательно следует учитывать при формировании интеграционной цепочки образования ценности.

Принцип инновационной направленности предполагает включение участников цепочки образования ценности в процесс создания, освоения и использования знаний, внедрения продуктовых, технологических и организационно-управленческих инноваций для производства и реализации инновационной продукции, востребованной на рынке.

Принцип снижения риска характерен именно для интегрированных структур, поскольку подразумевает управленческое воздействие всех участников цепочки образования ценности на риск путем снижения вероятности его наступления или путем снижения негативных или усиления позитивных последствий в случае наступления угроз.

Грамотный синтез двух групп принципов позволяет обеспечить правильный выбор инструментов и управленческих

технологий, направленных на повышение результативности интеграции и реализации всех целей развития предприятий.

Исходным и ключевым элементом концепции выступает уровень целей управления интеграционными процессами. В соответствии с выбранной целью формируются стратегия и тактика управления, разрабатываются планы и прогнозы, оцениваются результаты, поэтому целеполагание – наиболее важный этап в процессе обоснования и реализации управленческих решений. Данный уровень управления включают следующие цели:

- восстановление производственно-экономического потенциала предприятий ДНР;
- наращивание технологического и организационного потенциала предприятий ДНР;
- формирование цепочек ценности на условиях взаимовыгодного сотрудничества.

На теоретико-методологическом уровне за счет использования инструментария системного, процессного, синергетического и ситуационного подходов, а также теории управления, теории развития, теории интеграции, теории стратегического управления, концепции управления цепями поставок сформированы методологический базис и научная основа для реализации авторской концепции.

Анализ литературы показал, что современные научные разработки в области управления сложными социально-экономическими и производственными системами в своем преобладающем большинстве базируются на концептуальных положениях системного подхода с применением инструментария процессного, ситуационного, синергетического и других подходов. Разнообразие взглядов на выбор методологической базы для целей управления предприятиями в процессе интеграции иллюстрирует, что в настоящее время не существует единой общепризнанной методологии управления, оптимальной для научного обеспечения эффективности обоснования и реализации решений. В таблице 2 представлена характеристика современных подходов к управлению, охарактеризованы их преимущества и ограничения.

Как можно заметить, все проанализированные методологические подходы имеют свои преимущества и ограничения, которые не позволяют использовать их по отдельности. При этом следует чет-

ко понимать, что дифференциация и использование инструментария большого количества методологических подходов снижает обоснованность принимаемых решений, поскольку при использовании теоретических положений различных подходов нельзя систематизировать и выбрать наиболее действенные методы управления, способные обеспечить долгосрочный эффект в практике хозяйствования промышленных предприятий.

На наш взгляд, наиболее целесообразным и эффективным для решения проблем управления интеграционными процессами в промышленности является использование концептуальных положений именно системного, процессного, синергетического и ситуационного подходов. Предполагается, что именно они определяют набор методологических принципов, методов, моделей и инструментов на методическом уровне реализации разработанной концепции управления.

Использование инструментария теории управления, теории развития, теории интеграции, теории стратегического управления, концепции управления цепями поставок позволило обосновать выбор инструментов на каждом этапе. Благодаря использованию теории управления, изучающей принципы и методы достижения сложных целей на основе реализации управленческих функций, осуществляется выработка общих закономерностей реализации концепции управления, описания условий, способствующих формированию методов и моделей обоснования и реализации решений. Теория развития формирует методологические принципы управления, давая общее представление и направления действий предприятий в цепочке образования ценности для достижения желаемых целей интеграции. Теория интеграции синтезирует методы и модели, реализация которых позволяет расширить и углубить производственно-экономические, кооперационные связи предприятий за счет совместного использования ресурсов, технологий, объединения капиталов, что создает благоприятные условия осуществления деятельности и снятия взаимных барьеров для достижения конкурентных преимуществ всех участников цепочки образования ценности на взаимовыгодных условиях.

Таблица 2

Теоретические положения методологических подходов к управлению сложными социально-экономическими системами (обобщено автором)

Название подхода	Сущность подхода	Преимущества	Ограничения
Системный	Общенаучная методология, направленная на целостное восприятие объекта управления. Предполагает установление основных системообразующих факторов развития внутри системы и за ее пределами.	Способность управляющей системы спрогнозировать тенденции развития объекта управления под влиянием изменений во внешней среде, благодаря чему заранее реализуются различные варианты управленческого воздействия.	Не позволяет оценить, какие именно элементы системы и факторы внешней среды особенно важны. В его рамках не определяются конкретные факторы, влияющие на эффективность деятельности системы в целом.
Процессный	Предполагает дифференциацию всей деятельности промышленных предприятий на отдельные взаимосогласованные бизнес-процессы и постоянный контроль эффективности с целью строгого их соответствия генеральной стратегии развития предприятий.	Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой функциональной единицы сформулированы, регламентированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса, выполнение которого нацелено на удовлетворение потребностей клиентов.	Акцентирует внимание не на конечном результате функционирования системы, а на процессах по преобразованию входа на выход и взаимосвязях общих функций управления по стадиям жизненного цикла объекта.
Синергетический	Акцентирует внимание на изучении сложных систем, феномена самоорганизации, различных видов неустойчивости, переходных процессов. Предполагает, что на результативность функционирования и развития предприятий существенным образом влияют уровень обоснованности принимаемых решений и эффективность передачи информации по каналам обратной связи.	Существенно меняет традиционные представления об управлении сложными организованными системами, которое все более начинает основываться на построении управляющего воздействия, согласованного с внутренними тенденциями их развития. Ключевым заданием его применения является исследование не только реальности, а и возможностей, ситуации выбора, точки бифуркации в развитии систем.	Нецелесообразно применять в системах, где эффект управляющего воздействия однозначно и линейно зависит от величины приложенных усилий.
Ситуационный	Управление развитием предприятий имеет проблемно-ориентированный характер, т.е. выбор инструментов и методов управления определяется конкретной ситуацией, обстоятельствами, в которых они пребывают в определенный момент в зависимости от системы реакции на различные по своей природе воздействия со стороны внешней среды и изменения целого ряда ее организационных характеристик.	Позволяет диагностировать фазу жизненного цикла производственно-экономических систем, определить тенденции ее развития. Обеспечивает возможность организационно, экономически и технически решать комплекс возникающих проблем в процессе функционирования и развития предприятия.	Не предполагает превентивных мер по предупреждению кризисных ситуаций, управление не может сводиться к простой реакции на изменения. Оценка вероятного эффекта, который может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных в деятельности предприятий, предполагает постоянное корректирование плана управленческих воздействий.

Таблица 3

Инструментарий обоснования и реализации решений в управлении интеграционными процессами в промышленности ДНР (разработано автором)

№ п/п	Этап управления	Инструменты
Процессы обоснования решений		
1	Оценка целесообразности интеграции промышленных предприятий	Интегральная оценка
2	Анализ цепочки образования ценности и оценка разрывов в ней	Статистический анализ GAP-анализ
3	Оценка эффективности действующей цепочки образования ценности	SCOR-модель Корреляционно-регрессионный анализ Индексный детерминированный анализ
4	Оценка потребности в ресурсах в условиях интеграции предприятий	Корреляционно-регрессионный анализ Инструментарий производственных функций
Процессы реализации решений		
5	Формирование матрицы приоритетов интеграции промышленных предприятий	Метод экспертных оценок Метод анализа иерархий Саати
6	Формирование стратегии интеграции промышленных предприятий на принципе Win-Win	Матрица стратегий Win-Win Метод системных матриц с использованием критериев Байеса-Лапласа, Сэвиджа, Гурвица Стратегическая матрица интеграции
7	Модель новой цепочки образования ценности	Информационное моделирование Оценка степени достижения целей интеграции промышленных предприятий

Теория стратегического управления формирует систему знаний в процессе разработки стратегии интеграции. При этом акцентируется внимание на долгосрочных целях развития предприятий и разработке методов управленческого воздействия для достижения их устойчивых конкурентных преимуществ всех участников цепочки образования ценности. Концепция управления цепями поставок предполагает интеграцию в цепочку образования ценности ключевых внешних и внутренних бизнес-процессов промышленных предприятий, начиная от момента поставки до конечного потребителя, охватывающих всех поставщиков товаров, услуг, информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц. Ключевой задачей при этом является достижение конкурентных преимуществ.

Все названные концепции и теории определяют набор функций, методов, инструментов, рычагов и моделей управления, применение которых позволяет достичь целей развития промышленных предприятий в контексте интеграционных процессов.

В условиях высокой неопределенности внешней среды очевидно, что реализация представленной концепции будет эффективной лишь в том случае, когда управление будет базироваться на постоянном обновлении данных о динамике изменений во внешней среде, их анализе, поиске новых методов принятия решений. Методический уровень концепции базируется на применении современных методов анализа, интегральной оценки, экономико-математического моделирования, прогнозирования. На каждом этапе управления применяется специфический инструментарий управления (табл. 3).

Реализация предложенной концепции осуществляется за счет информационного (корпоративные информационные системы (КИС), современные цифровые решения, информационные технологии, базы данных, базы знаний, единая информационная платформа с контрагентами и др.), организационного (договоры о сотрудничестве, уставные документы, регламенты бизнес-процессов, новые организационные модели промышленных предприятий), финансового обеспечения (собственные финан-

совые ресурсы, инвестиции, ресурсы партнеров по интеграции) и механизма эффективных обратных связей (своевременные корректирующие мероприятия и оценка их эффективности), что образует своеобразную обеспечивающую инфраструктуру управления интеграционными процессами и обеспечивает успех их реализации.

Эффективность реализации представленной концепции определяется степенью достижения поставленных стратегических целей. Среди ожидаемых результатов запланированы:

- достижение конкурентных преимуществ всех участников интеграции;
- переход промышленных предприятий ДНР на инновационный путь развития;
- рост эффективности, гибкости и адаптивности новых цепочек образования ценности.

Для оценки степени достижения целей предполагается обобщение системы показателей и использования метода интегральной оценки степени достижения целей.

Выводы

Таким образом, разработанная концепция является основой для формирования и реализации механизма управления интеграционными процессами в промышленности ДНР. Ключевыми преимуществами разработанной концепции являются:

- комплексный подход к управлению на базе синтеза различных методологических подходов, концепций и теорий управления;
- грамотный синтез современных методов анализа, моделирования, прогнозирования, управленческих технологий,

что позволяет повысить обоснованность управленческих решений в процессе интеграции промышленных предприятий;

– ориентация на достижение стратегических целей развития промышленных предприятий Донбасса;

– формирование новых устойчивых цепочек образования ценности;

– целенаправленность и наличие механизма обратных связей, что позволяет грамотно подготовить, обосновать этапы целеполагания и оценки степени достижения целей в процессе интеграции.

Для конкретизации концепции управления интеграционными процессами в промышленности Донецкой Народной Республики и доведения ее до уровня практического внедрения требуется разработка соответствующего механизма управления, который должен представлять собой синтез содержания, внутреннего построения и порядка реализации методов, процессов и процедур управления развитием промышленных предприятий в контексте интеграционных процессов при поддержке научно-методического, информационного, организационного, финансового обеспечения и механизма обратной связи. Ключевой особенностью должна быть возможность его адаптации и интеграции в действующую систему управления с обязательной оценкой эффективности мероприятий на каждом этапе его реализации. Концептуальное, методологическое и методическое обоснование, разработка и реализация механизма управления интеграционными процессами в промышленности Донецкой Народной Республики является предметом дальнейших перспективных исследований автора.

Библиографический список

1. Саммит Россия – Центральная Азия. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/69598> (дата обращения: 15.02.2023).
2. Барсуков Д.П., Кудряшов В.С. Формирование промышленного кластера: теоретические и методические аспекты: монография. СПб.: СПбГУКиТ, 2014. 170 с.
3. Гурский В.Л. Концептуально-методологические основы развития механизма формирования согласованной промышленной политики интеграционного объединения // Сацьяльна-економічні і правові дослідження. 2017. № 2. С. 152-171.
4. Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. М.: ИЭ РАН, 2015. 344 с.

5. Тюкавкин Н.М. Кластеризация аэрокосмической промышленности в контексте развития конкурентоспособности // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 9–2 (131). С. 127-136.
6. Федосеев А.В. Интеграция промышленных предприятий: исследование и оценка эффективности: монография. Челябинск: Изд-во ЮУрГТТУ, 2018. 160 с.
7. Шишков Ю.В. Интернационализация производства – новый этап развития мировой экономики. М.: ИМЭМО РАН, 2009. 92 с.
8. Балашова Р.И., Гречина И.В., Леонова Л.А. Региональное функционирование сферы услуг: экономическая интеграция, инновации, финансирование // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 2 (26). С. 52-61.
9. Бражникова Л.Н., Мызников И.А. Антикризисное управление как детерминант экономического роста в условиях интеграционных преобразований ДНР // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 3 (27). С. 88-95.
10. Воловодова Е.В., Биденко Т.В. Теоретические подходы к формированию инновационной инфраструктуры в ДНР в условиях интеграции в российскую экономику // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 3 (27). С. 61-69.
11. Корсакова О.С. Интеграция предприятий как эффективное направление стратегии их развития // Научный вестник ГОУ ЛНР «Луганский национальный аграрный университет». 2019. № 5. С. 131-138.
12. Колобова В.В., Шумаева Е.А. Стратегия интеграционного развития предприятий транспортной отрасли: теоретико-методический аспект. Донецк: ДОННТУ, 2021. 172 с.
13. Половян А.В., Лепа Р.Н., Гриневская С.Н. Экономика Донбасса: состояние, тренды развития, прогнозы // Проблемы прогнозирования. 2022. № 2 (191). С. 58-68.
14. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад. Донецк: ГБУ «Институт экономических исследований», 2022. 296 с.
15. Лепа Р.Н., Трубочанин В.В., Гриневская С.Н., Маковецкий С.А., Мызникова М.А., Курносова О.А., Курган Е.Г., Мурай В.Ю. Концептуальные положения по развитию машиностроения Донецкой Народной Республики на 2022–2024 годы: брошюра. Донецк: ГБУ «Институт экономических исследований», 2022. 43 с.
16. Porter M. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management. 1991. Vol. 12. Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. P. 95-117.
17. Курносова О.А. Управление системой логистического сервиса на промышленных предприятиях в условиях неоиндустриализации: механизм, методы, модели: монография. М.: ООО «Буки Веди», 2021. 500 с.