

УДК 658:338

О.А. Курносова

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

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Ключевые слова: развитие промышленных предприятий, интегрированные цепочки создания ценности, управление развитием предприятий, механизм управления, методы и модели обоснования решений, методы и модели реализации решений.

Предложен механизм управления развитием промышленных предприятий, основанный на формировании интегрированных цепочек создания стоимости. Его ключевой особенностью является включение блоков обоснования и реализации решений при управлении развитием промышленных предприятий на основе интегрированных цепочек создания стоимости. Блок обоснования решения включает в себя: оценку эффекта развития промышленных предприятий от формирования интегрированных цепочек создания стоимости, выбор направлений развития промышленных предприятий, оценку стадии жизненного цикла развития промышленных предприятий в контексте формирования интегрированных цепочек создания стоимости, оценку качества организации интегрированных производственно-сбытовых цепочек. Блок реализации решения включает в себя: формирование стратегии развития промышленных предприятий на рынках B2C и B2B в интегрированных цепочках создания стоимости, оптимизацию бизнес-процессов, оценку целесообразности аутсорсинга бизнес-процессов, формирование оптимальной стратегии взаимоотношений с контрагентами в интегрированных цепочках создания стоимости. Представленный механизм точно отражает то, как разработанные научные подходы должны использоваться в процессе управления, включая представление последовательности реализации отдельных его этапов, входов и выходов отдельных блоков механизма, а также отнесение функциональных блоков к конкретным элементам организационной структуры промышленных предприятий.

О.А. Kirnosova

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

THE MECHANISM FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON THE FORMATION OF A INTEGRATED VALUE CHAINS

Keywords: development of industrial enterprises, integrated value chains, management of the development of enterprises, management mechanism, methods and models for justifying decisions, methods and models for implementing decisions.

A mechanism for managing the development of industrial enterprises based on the formation of integrated value chains is proposed. Its key feature is the inclusion of blocks of substantiation and implementation of decisions in the management of the development of industrial enterprises based on integrated value chains. The decision justification block includes: assessment of the effect of the development of industrial enterprises from the formation of integrated value chains, selection of directions for the development of industrial enterprises, assessment of the stage of the life cycle of the development of industrial enterprises in the context of the formation of integrated value chains, assessment of the quality of the organization of integrated value chains. The decision implementation block includes: formation of a strategy for the development of industrial enterprises in the B2C and B2B markets in integrated value chains, optimization of business processes, assessment of the feasibility of business process outsourcing, formation of an optimal strategy for relationships with counterparties in integrated value chains. The presented mechanism reflects exactly how the developed scientific approaches should be used in the management process, including the presentation of the sequence of implementation of its individual stages, the inputs and outputs of individual blocks of the mechanism, as well as the assignment of functional blocks to specific elements in the organizational structure of industrial enterprises.

Современный этап развития общества представляет собой период стремительного прогресса, качественных изменений процессов производства и потребления, усиления геополитической конфронтации, интернационализации, формирования сетевых экономических и корпоративных структур. Темпы научно-технического прогресса (НТП) и динамика изменений в конкурентной среде характеризуют качественно новую ступень развития общества на всех уровнях. Базисом развития являются научно-технический прогресс и инновационная направленность развития экономических систем. При этом акцент делается на важности высокотехнологичных секторов, усилении взаимодействия реального сектора и бизнеса с наукой и образованием, повышается спрос на инновации и передовые технологии производства и управления. В данных обстоятельствах осуществляется переход производственных систем к новым технологическим укладам, что определено усилением тенденций цифровой трансформации, распространением феномена сервисизации в промышленности, ростом роли знаний и интеллектуальных факторов производства, становлением эпохи индустрии 4.0. Эти процессы определяют современные тренды развития промышленных предприятий, что отражается в кардинальной трансформации их бизнес-моделей и формировании новых цепочек создания ценности (ЦСЦ). Сложность и многоукладность происходящих изменений определяют необходимость применения качественно новых подходов к управлению развитием промышленных предприятий.

Теоретико-методологический базис управления развития промышленными предприятиями формируют труды зарубежных ученых, среди которых Р. Аккоф, М. Альберт, И. Ансофф, М.Л. Джордж, П. Друкер, М. Имаи, Р.С. Каплан, Э. Кемпбелл, Н.Д. Кондратьев, Дж. Льюис, К. Маркхэм, М. Мескон, Д.П. Нортона, М. Портер, М. Хаммер, Г. Хэмел, Дж. Чампи, Й. Шумпетер и др.

Разработке комплексных механизмов управления развитием промышленных предприятий с учетом современных трендов посвящены публикации отечественных ученых. Так, А.В. Баб-

киным и У.В. Фортунновой разработан организационно-экономический механизм управления конкурентным устойчивым развитием промышленных предприятий, обеспечивающий повышение эффективности их деятельности и устойчивости их развития в условиях конкурентной среды и цифровой трансформации промышленности [1]. С.В. Богачев, О.Н. Шарнопольская в исследовании [2] предлагают механизм управления развитием промышленных предприятий в условиях цифровизации. В.С. Васильцов, К.Н. Мингалиев, В.В. Филатов на основе анализ двух подходов – предпринимательского и экологоориентированного обосновывают целесообразность их сочетания в комплексном подходе при разработке механизма управления устойчивым развитием предприятий на основе риск-менеджмента на принципах экологичности [3]. А.В. Веретёхин исследует основные подходы к определению атрибутов механизма управления развитием промышленного предприятия [4]. Е.Н. Ветрова, А.В. Черяпина разработали механизм, в основу которого положена технология и методы оценки потенциала промышленного предприятия, что позволяет оценивать текущий и перспективный уровень и, исходя из противоречий, определять направления развития потенциала [5]. В.А. Васяичевой освещены проблемы реализации государственной экономической политики на основе интеграции ряда промышленных компаний на базе создания единого экономического пространства с тесными производственными связями (интеграции) с целью усиления культурной, политической и региональной их общности. Совместное эффективное функционирование позволит, по мнению автора, решить комплекс важных народнохозяйственных задач, а также будет способствовать созданию благоприятных условий для развития экономики [6]. А.И. Дарениным предложен инкрементальный подход в качестве метода принятия решений, наиболее соотносящегося с вызовами современной действительности. В его исследовании [7] описана архитектура механизма инкрементального развития цифрового потенциала промышленного предпри-

ятия, который ориентирован на построение эффективной системы управления цифровыми преобразованиями в отрасли. Представленный механизм нацелен на принятие управленческих решений на основе инкрементального подхода путем непрерывного мониторинга изменений внутренней и внешней среды предприятия позволяет развивать его цифровой потенциал. Ю.В. Забайкин и В.М. Заернюк в своей монографии усовершенствован механизм устойчивого развития управления промышленного предприятия на основе оптимизации длительности производственного цикла исполнения заказа [8]. П.А. Кохно предлагает механизмы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий, обосновывая, что для успешной инновационной деятельности необходимо выявление и использование всех факторов, которые способны оказать положительное влияние на повышение эффективности управления инновационным потенциалом [9]. Н.С. Кучеренко, А.С. Казарян, Е.Н. Бигачевой обоснована необходимость внедрения механизмов управления инновационными продуктами, на примере дорожного картирования [10]. Н.А. Лытневой разработан механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий на основе использования системного подхода и описаны и последовательные этапы его применения [11]. В монографии С.Б. Пряничникова рассмотрены теоретические основы устойчивого развития предприятий промышленного комплекса в условиях трансформации национальной экономики и исследована методология разработки механизма устойчивого экономического развития хозяйствующих систем [12].

Несмотря на повышенный интерес и пристальное внимание к затронутым проблемам со стороны ученых и специалистов-практиков, задачи разработки и реализации механизма управления развитием промышленных предприятий на основе формирования интегрированных цепочек создания ценности до настоящего момента решены фрагментарно. Кроме того, данные вопросы актуализируются не только под влиянием мировых трендов, но и в условиях действующей

системы санкций, когда отечественные промышленные предприятия для обеспечения дальнейшего устойчивого развития вынуждены переориентировать цепочки создания ценности.

Цель исследования

Цель исследования – разработать механизм управления развитием промышленных предприятий, ориентированный на достижение конкурентных преимуществ за счет повышения эффективности, качества и скорости обслуживания заказов клиентов в интегрированных цепочках создания ценности.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования являются процессы управления развитием промышленных предприятий на основе формирования интегрированных цепочек создания ценности.

Разработанный механизм управления базируется на системном подходе, его реализация осуществляется на основе современных методов анализа, экономико-математического моделирования, прогнозирования, информационного и организационного моделирования.

Результаты исследования

Определено, что ЦСЦ – это интегрированная цепь взаимосвязанных бизнес-процессов (БП) внутри и за пределами промышленных предприятий, конфигурация которой формируется на основе взаимовыгодного взаимодействия контрагентов, нацеленных в своей деятельности на создание ценности, необходимой для удовлетворения запросов клиентов. При этом ценность для клиентов формируется через комбинацию полезных свойств реализуемой продукции и сопровождающего ее сервиса, т.е. в современных условиях удовлетворение потребностей клиентов достигается за счет увеличения сервисной составляющей предложения. Это подчеркивает роль обслуживания заказов клиентов в ЦСЦ. Развитие промышленных предприятий в контексте формирования ЦСЦ будем трактовать как процесс их эволюции за счет качественных преобразований в системе обслуживания заказов клиентов на основе активизации маркетинговой и логистической компо-

ненты, увеличения сервисной составляющей предложения, изменения модели взаимоотношений с поставщиками, партнерами, посредниками, клиентами и высокого уровня интеграции в ЦСЦ на условиях взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества.

Управление развитием промышленных предприятий должно быть нацелено на повышение гибкости, адаптивности, скорости принятия решений в ЦСЦ, что требует применения нетривиальных подходов и определяет необходимость разработки современного механизма управления. Это является необходимыми и естественным процессом реагирования на изменения условий и динамики внешней неопределенной среды. Механизм управления занимает особое место в любой концепции, поскольку с его помощью осуществляется связь теоретических разработок и реальной практики управления, что создает новые регулирующие возможности в системе оптимального управления предприятиями. Он позволяет выбрать средства управленческого воздействия и их коррекции в соответствии с критериями эффективности, факторами внешней среды, целями и принципами деятельности предприятий с учетом современных трендов из развития.

Под механизмом управления развитием промышленных предприятий на основе формирования интегрированных цепочек создания ценности предлагается понимать систему, которая представляет собой синтез содержания, внутреннего построения и порядка реализации методов, процессов и процедур организации интегрированных цепочек создания ценности (ИЦСЦ) при поддержке научно-методического, информационного, организационного обеспечения, ориентированную на достижение конкурентных преимуществ за счет повышения эффективности, качества и скорости обслуживания заказов клиентов. Другими словами, механизм является способом интеграции научно-методических положений в управленческую практику и отображает, каким именно образом разработанные научные подходы должны использоваться в процессе обоснования и реализации управленческих решений, включая изложение по-

следовательности реализации элементов предложенной концепции, входы и выходы отдельных блоков механизма, а также закрепление функциональных блоков за конкретными элементами в организационной структуре промышленных предприятий.

На самом обобщенном уровне абстракции механизм управления развитием промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ в контексте связей с внешней средой представлен в виде «черного ящика», т.е. известны входы и выходы, однако, не описан процесс преобразования входов в выходы (рис. 1). Сверху в механизм входят управляющие воздействия, снизу – обеспечивающая инфраструктура, слева – входы, которые преобразуются механизмом на выходы из блока механизма справа.

На входе в механизм поступает информация о финансовых и производственных возможностях: анализ современных тенденций развития предприятий, данные финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности, доступные данные об использовании производственных мощностей, показатели производственных планов, необходимые для определения целевых ориентиров предприятий, выявления «узких мест» в ИЦСЦ, анализа возможных рисков и кризисных явлений и др. Управление развитием промышленных предприятий сервиса начинается с априорного экономического анализа показателей, отражающих результаты их работы в ИЦСЦ; информация о контрагентах в ИЦСЦ: данные о поставщиках материальных ресурсов, конкурентах, контрагентах для аутсорсинга БП, существующих и потенциальных клиентах, потенциальных партнерах и др.; информация о бизнес-процессах: данные о технологиях производства и управления, используемых на промышленных предприятиях; прогнозы развития внутренней и внешней среды – данные, необходимые для своевременного планирования, предупредительного характера обоснования и реализации решений в случае прогнозируемых и непредвиденных кризисных ситуаций и максимального использования возможностей от реализации потенциала предприятий при формировании ИЦСЦ.

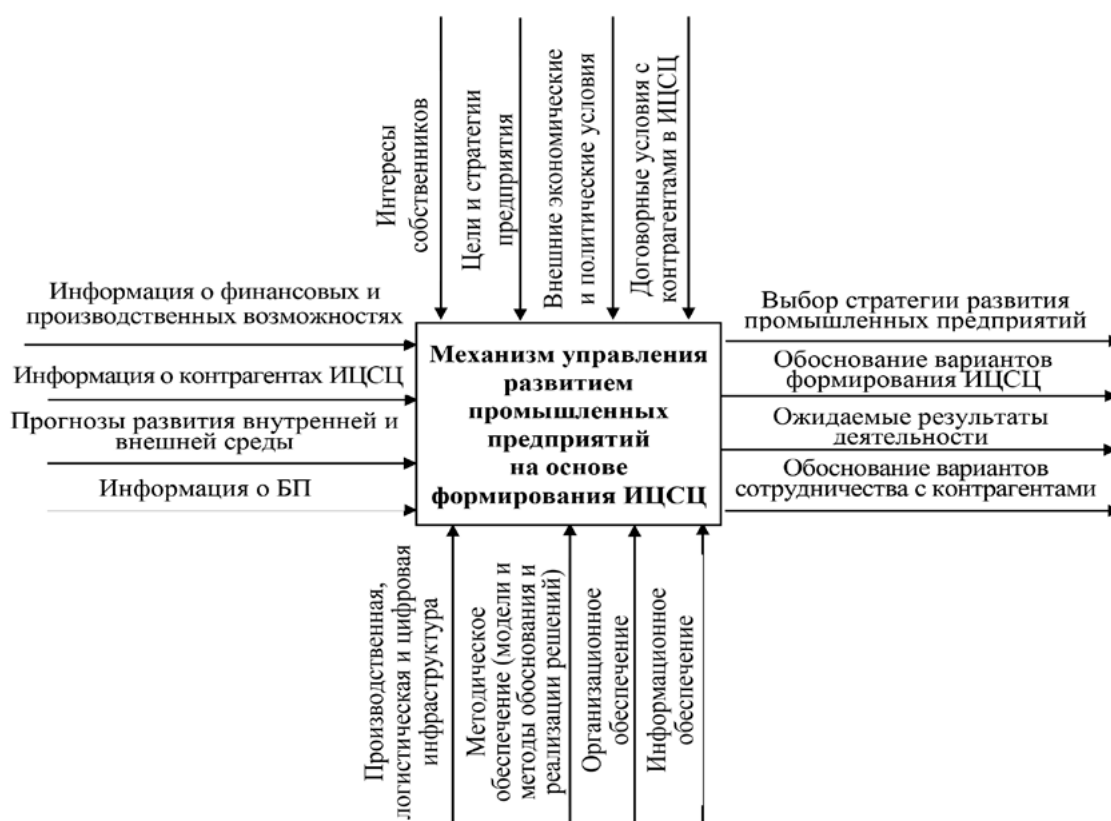


Рис. 1. Обобщенное представление взаимосвязи механизма управления развитием промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ с внешней средой (разработано автором)

Входы механизма преобразуются на его выходы на основе использования научно-методического (методы и модели обоснования и реализации решений), организационного и информационного обеспечения при наличии производственной, логистической и цифровой инфраструктуры. В качестве выходов выступают: выбор стратегии развития промышленных предприятий; обоснование вариантов сотрудничества с контрагентами; ожидаемые результаты деятельности, т.е. те прогнозные оценки последствий уже принятых решений в управлении развитием промышленных предприятий; обоснование вариантов формирования ИЦСЦ. Данный перечень входов и выходов не является исчерпывающим и может дополняться в зависимости от текущих потребностей предприятий.

В качестве критериев принятия решений и управляющих воздействий обобщены показатели экономической эффективности, а также интересы собственников предприятий, цели и стратегии промышленных предприятий, внешнеполитические и экономические условия их функционирования, договорные условия с контрагентами и др.

Внедрение предлагаемого механизма в практику управления развитием промышленных предприятий определяет необходимость его преобразования из «черного ящика» в открытую систему управления, которая отличается быстрой адаптацией к изменениям внешней среды, динамическим равновесием и равенством конечных результатов [13]. Раскрытие «черного ящика» предполагает формирование порядка действия механизма управления (рис. 2).

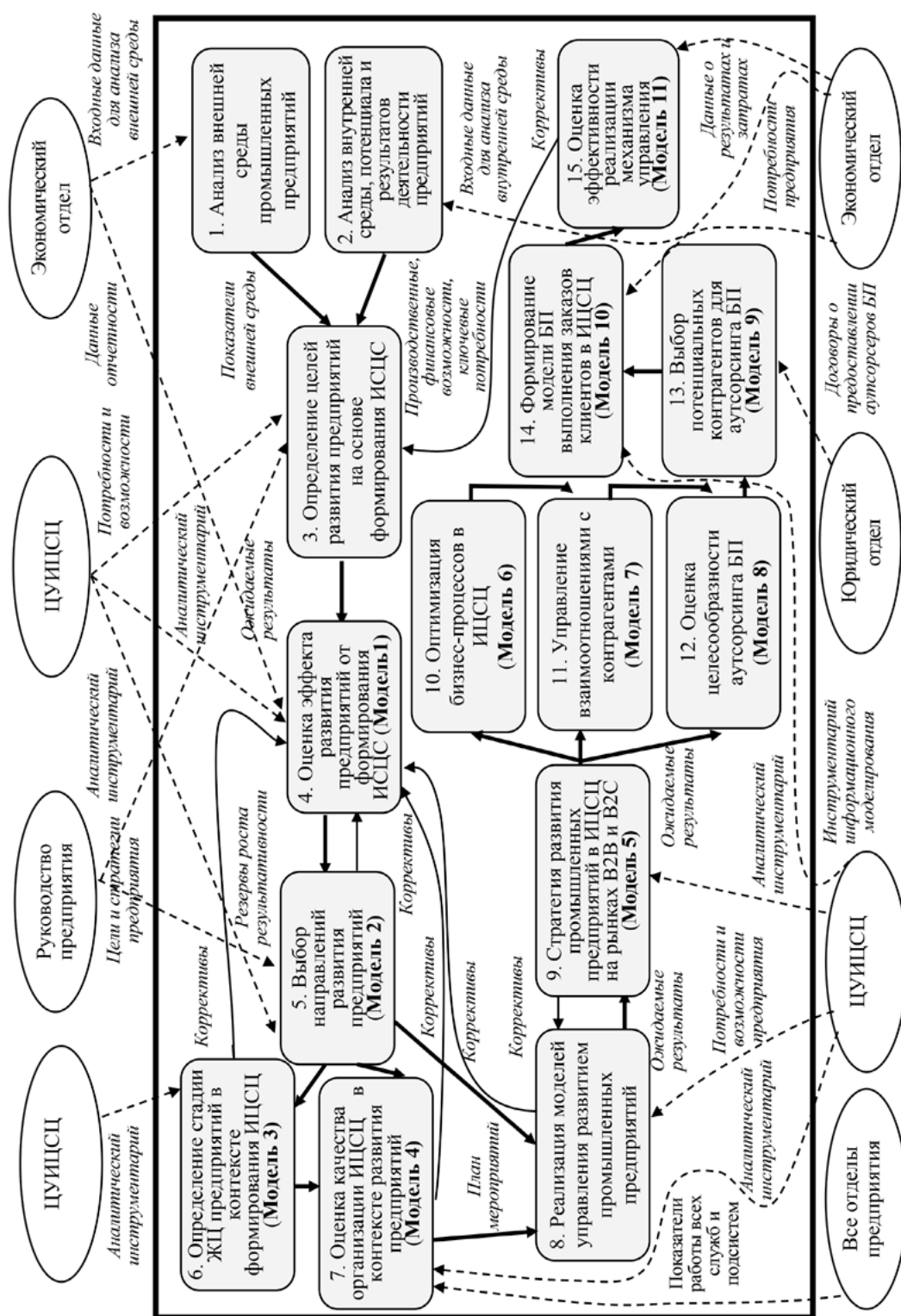


Рис. 2. Механизм управления развитием промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ (разработано автором)

Начало действия предложенного механизма управления развитием промышленных предприятий полагается начать с анализа внешней среды функционирования и развития промышленных предприятий (блок 1 на рис. 2). Выполняется такой анализ традиционно экономическим отделом промышленных предприятий. Ответственные исполнители экономического отдела выполняют сбор, систематизацию и анализ данных про основные параметры внешней среды. Анализ внешней среды включает анализ показателей состояния, структуры и динамики макроэкономического и отраслевого развития, которые формируют тренды и тенденции развития промышленных предприятий, оказывая влияние на результативность их деятельности. На данном этапе осуществляется также анализ деятельности реальных и потенциальных контрагентов, ближайших конкурентов в отрасли, динамики ценовой конъюнктуры на рынках сбыта, рынках сырья и материалов, тарифов на сервис в ИЦСЦ. Информационной базой для проведения анализа внешней среды могут быть ежегодные статистические сборники, отчеты отечественных и международных организаций, профильных научных центров РАН, консалтинговых компаний, ежегодные отчеты предприятий-конкурентов, аудиторские отчеты и др.

Анализ внутренней среды, потенциала и результатов деятельности предприятий (блок 2 на рис. 2) также выполняется сотрудниками экономического отдела промышленных предприятий. На данном этапе осуществляется сбор информации о результатах реализации всех бизнес-процессов, оценивается потенциал развития на основе формирования ИЦСЦ, анализируются результаты деятельности прошлых периодов. Данные для анализа предоставляются различными подразделениями. Важно отметить, что сбор и обобщение данных необходимо вести таким образом, чтоб они могли применяться в качестве информационного обеспечения последующих этапов механизма управления, которые формируют его методическое обеспечение с целью последующей интерпретации результатов расчетов и использования их для обоснования и реализации решений в управле-

нии развитием промышленных предприятий. Сбор, обработку и анализ данных целесообразно осуществлять на базе комплексных цифровых решений.

На третьем этапе (блок 3 на рис. 2) осуществляется формирование целей развития промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ.

Результативность бизнес-процессов и функционирования всей ИЦСЦ, оперативность, качество и эффективность обслуживания заказов клиентов в современных условиях определяют конкурентные преимущества промышленных предприятий. В связи с этим, определение целей является важным этапом реализации механизма управления и должно входить в задачи высшего руководства предприятий совместно с центром управления интегрированными цепочками создания ценности (ЦУИЦСЦ). Цели развития на основе формирования ИЦСЦ обосновываются в соответствии с целями и стратегиями развития предприятий с учетом современных трендов – цифровой трансформации, сервисизации и логистизации производственной и смежных с ней видов деятельности и становления эпохи индустрии 4.0. Универсальный инструментарий для реализации данного этапа отсутствует, т.к. для каждого предприятия цели и приоритеты специфичны.

Целью четвертого этапа (блок 4 на рис. 2) является оценка эффекта развития промышленных предприятий от формирования ИЦСЦ. Данный этап реализуется в ЦУИЦСЦ. Повышение/снижение затрат на обслуживание заказов клиентов в ИЦСЦ значительно снижает/повышает конкурентные возможности и эффективность деятельности предприятий. Поэтому очевидно значение исследования роли результатов реализации бизнес-процессов по всей ИЦСЦ в процессе развития промышленных предприятий.

Целесообразным является применение современного аналитического инструментария. С этой целью предложена модель оценки эффекта управления развитием промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ, которая базируется на построении многомерной регрессионной модели, отражающей степень и направление влияния иденти-

фицированных на основе действующих стандартов учета и отчетности показателей результативности бизнес-процессов в ИЦСЦ на экономический результат деятельности промышленных предприятий, что позволяет обеспечить выбор направлений их развития по критерию эффективности обслуживания заказов клиентов в ИЦСЦ, а также оценить перспективные значения экономического результата и выявить резервы его роста.

Пятый этап механизма (блок 5 на рис. 2) связан с обоснованием выбора направлений развития промышленных предприятий. Предполагается, что данный этап механизма также реализуется сотрудниками ЦУИСЦС. Для реализации этапа предложена модель обоснования выбора направлений развития промышленных предприятий, которая базируется на использовании инструментария индексного анализа и многофакторных детерминированных моделей, что позволяет определить не только направления реализации решений, но и выявить резервы роста финансового результата под влиянием показателей, отражающих результат развития промышленных предприятий на основе совершенствования бизнес-процессов в ИЦСЦ. Предлагаемая модель позволяет проанализировать динамику операционной прибыли за счет совершенствования БП ИЦСЦ. Показатели, отражающие результат формирования ИЦСЦ, включены в модель впервые, а именно: удельный вес затрат на качество в общем объеме затрат на инновации; удельный вес затрат на совершенствование БП в общем объеме затрат на качество; эффективность затрат на совершенствование БП; операционная рентабельность продаж и др. Отрицательное влияние факторов на динамику операционной определяет область управленческих решений, что дает возможность обоснованного выбора направлений развития промышленных предприятий.

Шестой этап механизма управления (блок 6 на рис. 2) реализуется ЦУИСЦС. В качестве его методического обеспечения предложен научно-методический подход к управлению развитием промышленных предприятий на основе модели жизненного цикла (ЖЦ) в контексте формирования ИЦСЦ, который, в от-

личие от существующих, представляет собой синтез аналитических инструментов для оценки стадии ЖЦ и их границ, построения матрицы профиля развития предприятия и определения ключевых параметров управления на каждой стадии ЖЦ, что обеспечивает обоснованность принимаемых решений при выборе направлений развития промышленных предприятий. Исследование жизненного цикла развития промышленных предприятий позволяет определить ключевые параметры управления на каждой стадии. Правильный выбор момента реализации управленческих решений позволяет ликвидировать потенциальный разрыв, который возникает в результате необоснованности уже принятых решений и применения сознательно неэффективных моделей управления на каждой из стадий ЖЦ развития промышленных предприятий. Если разрыв между целевыми значениями и фактическими показателями динамики потенциала развития промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ выявлен, то обосновывается выбор соответствующих корректив, направленных на преодоление негативных последствий и обеспечение дальнейшего устойчивого развития промышленных предприятий.

На седьмом этапе (блок 7 на рис. 2) ЦУИСЦС реализуется метод управления развитием промышленных предприятий на основе оценки качества организации ИЦСЦ, который, в отличие от существующих, базируется на применении обобщенных сбалансированных показателей (ССП): «качество финансового обеспечения», «качество БП», «качество обслуживания клиентов», «качество работы с контрагентами», «качество кадрового обеспечения в ИЦСЦ» и определении значения интегрального показателя на их основе, позволяет обеспечить объективность управленческих решений при выборе направлений развития промышленных предприятий по критерию качества обслуживания заказов клиентов в ИЦСЦ. С этой целью ответственные исполнители всех подразделений предприятий предоставляют в ИЦСЦ информацию о результатах реализации бизнес-процессов. Интегральный показатель принимает значения от 0 до 1. Чем ближе его значение к 1, тем выше

качество процессов организации ИЦСЦ на промышленном предприятии. В зависимости от его значений предложены уровни качества организации ИЦСЦ: крайне низкое качество (0,00–0,20), низкое качество (0,20–0,37), среднее качество (0,37–0,63), высокое качество (0,63–0,80), качество мирового уровня (0,80–1,0). Если интегральный показатель качества организации ИЦСЦ не соответствует целевым значениям, то необходимо внесение корректив в бизнес-процессы, позволяющие скоординировать ее работу в соответствии с требованиями современной бизнес-среды.

Восьмой этап (блок 8 на рис. 2) предполагает выбор направлений реализации решений по формированию моделей развития промышленных предприятий. Тут не предлагается конкретного инструментария или подходов, поскольку для каждого конкретного направления должны использоваться конкретные инструменты, наиболее оптимальные для каждого типа моделей. Данный этап определяет планы и направления реализации стратегии развития промышленных предприятий в ИЦСЦ на рынках B2B и B2C.

Девятый этап (блок 9 на рис. 2) реализуется ЦУИСЦС и предполагает формирование стратегии развития промышленных предприятий в ИЦСЦ на рынках B2B и B2C, которая представляет собой комплекс долгосрочных мероприятий, реализуемых под целенаправленным управленческим воздействием для достижения конкурентных преимуществ на рынках B2B и B2C. Стратегические цели задаются с помощью критериев эффективности, скорости и качества обслуживания заказов клиентов в ИЦСЦ. Для их оптимизации стратегия развития должна быть ориентирована на: оптимизацию БП; реализацию эффективной модели управления взаимоотношениями с контрагентами; аутсорсинг непрофильных БП. Уровень развития предприятий от реализации такой стратегии предложено оценивать через объем интегрированного куба, который построен на отрезках векторов, отражающих направление изменения в параметрах эффективности – e^* (efficiency), качества – q^* (quality) и скорости – v^* (velocity) обслуживания заказов клиентов. Полученная количественная оценка может опреде-

лять направления развития промышленных предприятий и использоваться в бенчмаркингowych исследованиях.

Десятый этап (блок 10 на рис. 2) реализуется ЦУИСЦС и предполагает внедрение ряда мероприятий, направленных на оптимизацию бизнес-процессов в ИЦСЦ. Предлагаемая модель оптимизации БП в ИЦСЦ, помимо стандартных этапов, включает экономическое обоснование целесообразности оптимизации БП, комплекс процессных инноваций и оценку синергетического эффекта от оптимизации БП. В управленческой практике эти этапы не реализуются, а модели БП «как должно быть» разрабатываются на основе опыта и интуиции руководства компаний или приглашенных консультантов, поэтому часто реализация проектов не достигает поставленных целей. Оптимизация БП предполагает внедрение процессных инноваций в ИЦСЦ, что обеспечивает положительный синергетический эффект в ней, оценить который предлагается на основе синтеза графической и аналитической моделей в соответствии с законами классического интегрального исчисления. Если желаемые цели оптимизации бизнес-процессов не достигаются, то вносятся необходимые коррективы и итерации данного этапа повторяются.

Одиннадцатый этап (блок 11 на рис. 2) выполняется сотрудниками ЦУИСЦС. На данном этапе оценивается эффективность работы с контрагентами в ИЦСЦ и вырабатывается стратегия взаимодействия с ними. Оценка эффективности работы с контрагентами осуществляется на основе регрессионной модели, в которую включены показатели дебиторской и кредиторской задолженностей и материальных затрат, косвенным образом отражающие результат работы предприятия с контрагентами. Параллельно с такой оценкой осуществляется PEST-анализ влияния факторов внешней среды, поскольку в настоящее время их влияние на эффективность развития предприятий является определяющим. Синтез стратегии взаимоотношений с контрагентами предложено осуществить на основе стратегии ведения переговоров Win-Win и стилей поведения в конфликте Томаса-Килмена. Принятие окончательного решения по выбо-

ру стратегии взаимоотношений с контрагентами в ИЦСЦ предложено осуществлять на основе стратегической матрицы взаимоотношений с контрагентами, которая состоит из 9 полей, образованных на пересечении двух осей. По вертикали оценивается важность ориентации на экономический результат деятельности предприятий, а по горизонтали – важность построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с контрагентами. Выбранным шкалам по горизонтали и по вертикали соответствуют такая градация: низкая (0–3 балла), средняя (4–7 баллов), сильная (8–10 баллов). Балльные оценки используются для построения матрицы системных оценок и выбора оптимальных стратегий взаимоотношений с контрагентами на основе критериев принятия решений. Выполняется данный этап в ЦУИЦСЦ.

Двенадцатый этап (блок 12 на рис. 2) предполагает реализацию сотрудниками ЦУИЦСЦ пятиуровневой модели принятия решений о целесообразности аутсорсинга БП. Модель представляет собой синтез современных аналитических инструментов, поэтапное применение которых позволяет осуществить отбор БП с точки зрения их влияния на себестоимость продукции, трудоемкости внутри предприятия, исходя из стратегической важности и на основе мнения экспертов. На последнем этапе осуществляется построение сводной матрицы целесообразности аутсорсинга. Применение представленной модели предполагает заполнение ячеек конкретными видами БП, на основе чего осуществляется окончательный отбор тех из них, которые следует передать на аутсорсинг.

На тринадцатом этапе (блок 13 на рис. 2), в случае принятия положительного решения о целесообразности передачи БП на аутсорсинг, реализуется модель выбора потенциальных аутсорсеров, предполагающая составление их рейтинга на основе системы показателей деятельности с помощью балльной экспертной оценки. На основе рейтинга потенциальные контрагенты для аутсорсинга БП ранжируются и выбираются те из них, которые смогут стать надежными партнерами промышленных предприятий в долгосрочной перспективе. Итогом реализации данного этапа долж-

но стать подписание контрактов о сотрудничестве и партнерстве с участием юридического отдела промышленных предприятий.

Четырнадцатый этап (блок 14 на рис. 2) предполагает разработку модели выполнения заказов клиентов промышленных предприятий, учитывающей преимущества горизонтальной и виртуальной интеграции в ИЦСЦ для обеспечения продвижения продукции на внешние рынки в обход действующей системы санкций и разработанной средствами BPwin с помощью нотации IDEF0. Ее реализация которой обеспечит эффект интеграции на основе межорганизационного и информационного взаимодействия производителей с клиентами, партнерами, логистическими провайдерами, виртуальными посредниками и другими контрагентами на базе современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [14].

На последнем, пятнадцатом этапе (блок 15 на рис. 2) осуществляется оценка эффективности реализации предложенного механизма управления, при необходимости, вносятся коррективы, связанные с повторной реализацией некоторых предыдущих этапов (например, на этапе формирования стратегии развития промышленных предприятий, оптимизации бизнес-процессов, управления взаимоотношениями с клиентами, оценки целесообразности аутсорсинга БП, выбора контрагентов для аутсорсинга БП и др.).

Реализация предлагаемого механизма управления на промышленных предприятиях осуществляется на основе системного подхода с использованием современных методов экономико-математического моделирования, анализа, прогнозирования, информационного и организационного моделирования. На каждом этапе его реализации используются современный аналитический инструментарий, что позволяет повысить обоснованность и прозрачность управленческих решений для достижения целей развития промышленных предприятий. Важно особо отметить, что предлагаемый механизм управления не должен заменить собой существующую на промышленных предприятиях систему управления. Предполагается, что он интегрируется в действующую систе-

му обоснования и принятия решений таким образом, чтоб в процессе обоснования, подготовки, принятия и реализации решений учесть необходимость повышения эффективности, качества и скорости обслуживания клиентов в ИЦСЦ. Предлагаемый механизм является дополнением к действующим системам управления и представляет собой дополнительный модуль, который встраивается в систему и выполняет функции управления развитием промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ. Такой подход позволяет избежать неоправданного усложнения, как самого механизма управления, так и действующей системы управления на предприятиях. Этим, в частности, объясняется факт, что механизм показан в укрупненной и упрощенной форме, затрагивая только те процессы и функции, которые непосредственно связаны с управлением развитием на основе формирования ИЦСЦ [13].

Выводы

Таким образом, разработан механизм управления развитием промышленных предприятий на основе формирования ИЦСЦ, который объединяет содержание, внутреннее строение, порядок реализации процессов и процедур и базируется на интеграции методического, информационного, организационного обеспечения процессов его разработки и реализации. Предлагаемый механизм

управления нацелен на достижение конкурентных преимуществ промышленных предприятий за счет повышения эффективности, качества и скорости обслуживания заказов клиентов. Результат разработанного механизма управления определяется степенью достижения стратегических целей развития промышленных предприятий. Предлагается интегрировать разработанный механизм с действующими управленческими технологиями и внедрить его в практику менеджмента путем реализации тех функций, которые в данный момент не реализуются, но, не подменяя, а корректируя и дополняя существующую практику принятия управленческих решений. Такой подход позволит избежать необходимости перепроектирования бизнес-процессов в ИЦСЦ, системы управления предприятиями или переобучения персонала, поскольку такая необходимость может создать опасность организационных сопротивлений, препятствие реализации механизма управления и другими нежелательными рисками, связанными с масштабными изменениями на промышленных предприятиях. Формирование методического, информационного и организационного обеспечения для эффективной реализации предложенного механизма в практике менеджмента российских промышленных предприятий является предметом перспективных исследований автора.

Библиографический список

1. Бабкин А.В., Фортунова У.В. Организационно-экономический механизм управления конкурентным устойчивым развитием промышленного предприятия // Экономика и управление. 2020. №10 (180). С. 1118–1127.
2. Богачев С.В., Шарнопольская О. Н. Механизм управления развитием промышленных предприятий в условиях цифровизации // Управленческий учет. 2021. № 10–2. С. 364–374.
3. Васильцов В.С., Мингалиев К.Н., Филатов В.В. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий: экосистемный подход // Журнал прикладных исследований. 2020. №4-3. С. 81–87.
4. Веретёхин А.В. Основные атрибуты механизма управления развитием промышленного предприятия // Вестник НГИЭИ. 2018. № 4 (83). С. 74–83.
5. Ветрова Е.Н., Черяпина А.В. Механизм управления развитием потенциала промышленного предприятия для обеспечения устойчивости его функционирования // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: экономика и экологический менеджмент. 2015. №4. С. 238–247.
6. Васяйчева В.А. Развитие организационно-экономического механизма управления промышленными предприятиями // Управленческий учет. 2016. № 12. С. 3–11.

7. Даренин А.И. Инкрементальный подход к реализации механизма управления развитием цифрового потенциала промышленного предприятия // *Управленческий учет*. 2022. №10-2. С. 277–283.
8. Забайкин Ю.В., Заернюк В.М. Совершенствование механизма устойчивого развития управления промышленного предприятия: теория и методология: монография. М.: Научные технологии, 2017. 363 с.
9. Кохно П. Механизмы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий // *Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность*. 2019. № 10. С. 5–18.
10. Кучеренко Н.С., Казарян А.С., Бигачева Е.Н. Механизм управления инновационным развитием промышленных предприятий // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 9-4 (86). С. 1215–1219.
11. Лытнева Н.А. Механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий // *Современные технологии управления*. 2016. № 4 (64). С. 34–44.
12. Пряничников С.Б. Методология формирования экономического механизма управления устойчивым инновационным развитием промышленных предприятий: монография. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2020. 310 с.
13. Курносова О.А. Синтез механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях // *Новое в экономической кибернетике*. 2019. № 2-3. С. 22–36.
14. Курносова О.А. Модель бизнес-процесса выполнения заказа клиентов в системе логистического сервиса металлургических предприятий // *Вести Автомобильно-дорожного института*. 2019. № 3. С. 51–61.