

УДК 658.512

## **ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*О.В.Логиновский, К.А.Коренная*

Показано, что основные школы и подходы к управлению промышленными предприятиями и организациями в исторической ретроспективе в связи с изменениями условий ведения бизнеса переставали быть эффективными. В последние годы обострения военно-политической, социально-экономической нестабильности в мире потребовало создание новых методов и моделей стратегического и оперативного управления предприятиями. Такие подходы разработанные авторами представлены в данном докладе.

Ключевые слова: подходы к управлению, стратегии, оперативное управление, модели, методы управления.

Проблемы развития промышленных предприятий на протяжении уже весьма значительного времени волнуют, как тех, кому эти предприятия принадлежат, так и теоретиков современного менеджмента, разрабатывающего различные подходы к тому, как этот процесс должен осуществляться.

Рассматривая разнообразные подходы к управлению, созданные как в прошлые годы (школа научного управления, административная школа управления, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа количественного подхода, процессный подход к управлению, системный подход к управлению, ситуационный подход к управлению), так и появившиеся относительно недавно (это десятки самых разнообразных подходов), можно констатировать, что все они ориентированы на те условия бизнеса, которые существовали в период их возникновения и распространения. В ограниченном объеме данного доклада нет возможности привести подробный анализ развития упомянутых подходов в исторической ретроспективе с описанием их достоинств и недостатков, однако такой анализ приведен в научных трудах авторов, часть из которых представлена в списке литературы [7, 8, 16]. Из огромного количества публикаций, содержащих основополагающие идеи по управлению развитием предприятий и организаций, на наш взгляд следует упомянуть такие монографии, как [1, 2, 3, 11, 12]. Среди отечественных разработок укажем представленные в: [4-9, 13-19].

Таким образом, появление новых подходов к управлению развитием промышленных предприятий и корпораций на протяжении десятков лет,

как правило, было связано с теми или иными изменениями, происходящими во внешней и внутренней средах производственных компаний. Причем в названии самих школ и подходов к управлению отражалась сущность или основная идея, посредством которой той или иной управленческий подход способствовал улучшению процессов подготовки и принятия решений по стратегическому или оперативному управлению предприятиями.

Со временем, созданные управленческие идеи и подходы устаревали, происходящие изменения в работе промышленных предприятий требовали либо адаптации существующих подходов, либо создание новых концептуальных разработок в области стратегического и оперативного управления промышленными предприятиями.

Последняя подобная ситуация сложилась в начале XXI века в связи с процессами глобализации затронувшие все промышленно развитые и развивающиеся страны.

Острая потребность в разработке новых подходов, методов, моделей и технологий управления промышленными предприятиями, причем как в аспекте создания новых стратегий, так и выработке оперативных управленческих решений производственного и иного характера возникла относительно недавно, после того как в мире резко обострилась военно-политическая, социальная и экономическая нестабильность. Для российских промышленных предприятий такое положение еще усугубилось тем, что государства Запада ввели против нашей страны многочисленные санкции ухудшающие эффективность работы отечественных промышленных предприятий. В подобных условиях используемы еще вчера управленческие алгоритмы, методы и модели стратегического и оперативного управления промышленными предприятиями, в сущности, перестали работать, эффективность их деятельности резко упала. Понадобилась ускоренная разработка новых адекватных подходов, методов и математических моделей управления. Авторами данного доклада подобные разработки были вначале выполнены для предприятий ферросплавной отрасли [7,10], а затем они были адаптированы для промышленных предприятий других направлений деятельности [8,9].

Удалось разработать новый адаптивный подход к стратегическому и оперативному управлению промышленными предприятиями. Сущность данного адаптивного подхода к стратегическому и оперативному управлению промышленными предприятиями состоит в том, что вся подготовка и принятие управленческих решений по формированию стратегии и тактики управления промышленными предприятиями основывается на учете динамично меняющихся ситуаций, факторов внешней среды воздействующих на предприятия. Особое значение

приобретают факторы косвенного воздействия на промышленные предприятия, так как они в условиях глобальной нестабильности влияют на работу промышленных предприятий в большей степени, чем внешние и внутренние факторы прямого воздействия. В вопросах же оперативного управления промышленными предприятиями необходимо учесть так же все более ускоряющуюся динамику ситуаций на международных и внутренних рынках готовой продукции, что может быть сделано только с использованием разработанного авторами прогнозно-адаптивного подхода [7, 8, 10, 16].

Прогнозно-адаптивный подход дает возможность посредством получения краткосрочных (иногда даже ежедневных) прогнозов ситуаций на мировых рынках корректировать планы производства продукции предприятий отвечающих запросам этих рынков.

Таким образом, современный подход к стратегическому развитию и оперативному управлению промышленными предприятиями должен обеспечивать взаимосвязь этих двух, иногда кажущихся на первый взгляд отличных друг от друга процессов. Тем не менее, именно в процессе управления промышленными предприятиями создается прибыль и становится понятным, какие стратегические аспекты наиболее важны для компании в ее конкурентной борьбе на международных рынках, как в ближайшем, так и в отдаленном будущем.

Так как промышленные предприятия должны совершенствовать свои производственные, управленческие, информационные и иные технологии, то средства на это не могут быть получены не иначе как из тех доходов, которые промышленное предприятие достигает в процессе своей текущей производственной деятельности [5]. Капитальные вложения на эти технологии и планируемые эксплуатационные затраты на них не должны выходить за рамки тех возможностей которые собственники промышленного предприятия могут выделить на эти цели из прибыли компании.

Следует помнить также, что промышленные предприятия обязаны совершенствовать имеющиеся у них технологии охраны защиты окружающей среды, и эти средства могут быть взяты только из прибыли получаемой промышленным предприятием.

Поэтому в своих стратегических расчетах собственники и руководители промышленных предприятий должны определить, какие средства могут быть израсходованы на техническое перевооружение промышленного предприятия, а какие на защиту окружающей среды от его выбросов. Это соотношение, в сущности, определяет основной стратегический императив каждого конкретного промышленного предприятия. При этом совершенствование технологий на промышленных предприятиях должно осуществляться более или менее комплексно. Если использовать для этой цели адаптивный подход, то управление развитием

промышленных предприятий и корпораций должно учитывать, что все имеющиеся на предприятии технологии (производственные, информационные, экономические, управленческие и иные) не могут развиваться без какого-либо учета взаимосвязей между собой. Гипертрофированное развитие какой-либо одной из технологий на предприятии, несмотря на различные затраты, связанные с этим развитием, может не дать существенного экономического эффекта, и даже в отдельных случаях может привести к отрицательному результату.

Например, неразумно заниматься цифровизацией производств, в то время как логистика и экономика компании, а также система подготовки и принятия управленческих решений остаются на допотопном уровне. А поскольку при этом решаются, как правило, многокритериальные задачи, то тогда необходимо воспользоваться принципом Парето, согласно которому оптимизация по каждому следующему критерию не должна ухудшать состояние объекта (или компании), достигнутые при оптимизации по предшествующим критериям.

Управление развитием технологий компании должно осуществляться абсолютно аналогично. В этом случае затраты, которые будут нести промышленные предприятия на развитие соответствующих технологий будет приносить более эффективные результаты и не заставит руководителей компаний сожалеть о том, что они, понеся серьезные затраты на развитие отдельных технологий, не получили желаемого выигрыша для компании в целом. Все это также полностью соответствуют известному постулату о том, что глобальный оптимум системы не может быть равен сумме ее локальных оптимумов.

На основе представленного подхода сформирована методология стратегического и оперативного управления производственными компаниями базирующаяся на комплексах соответствующих методов и математических моделях. Состав комплекса математических моделей стратегического и оперативного управления промышленными предприятиями представлен в [5].

#### Библиографический список

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
2. Акофф, Раассел Л. Планирование будущего корпорации /Раассел Л. Акофф. – М.: СИРИН, 2002. – 256 с.
3. Бир, С. Мозг фирмы / С. Бир; пер. с англ. – М.: Либроком, 2009. – 416 с.
4. Брыкалов, С.М. Стратегическое управление промышленными предприятиями атомной отрасли на основе многоуровневого подхода: монография / С. М. Брыкалов, Ф.Ф. Юрлов. – М.: «Ваш полиграфический партнер», 2014. – 293 с.
5. Коренная, К.А. Концептуальный базис стратегического и оперативного управления промышленными предприятиями в условиях нестабильности /

К.А. Коренная // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». – 2021. – Т. 21, № 2.

6. Коренная, К.А. Разработка модели реализации продукции промышленного предприятия, обеспечивающей безубыточность / К.А. Коренная // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015, № 2(16). – С. 40-46.

7. Коренная, К.А. Управление промышленными предприятиями в условиях глобальной нестабильности: монография / К.А. Коренная, О.В. Логиновский, А.А. Максимов; под ред. д.т.н., проф. А.Л. Шестакова – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 403 с.

8. Логиновский, О.В. Управление промышленными предприятиями: стратегии, механизмы, системы: монография / О.В. Логиновский, А.А. Максимов, В.Н. Бурков, И.В. Буркова, Я.Д. Гельруд, К.А. Коренная, А.Л. Шестаков; под ред. О.В. Логиновского, А.А. Максимова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 410 с.

9. Логиновский, О.В. Эффективное управление организационными и производственными структурами / О.В. Логиновский, А.В. Голлай, О.И. Дранко, А.Л. Шестаков, А.А. Шинкарев; под ред. О.В. Логиновского. – М.: Инфра-М, 2020. – 456 с.

10. Максимов, А.А. Адаптивное управление промышленной корпорацией в условиях неопределенности (на примере ферросплавных производств) / А.А. Максимов, К.А. Коренная, О.В. Логиновский // Проблемы теории и практики управления. – М., 2012. – № 9–10. – С. 145–150.

11. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

12. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.

13. Burkov V.N., Loginovskiy O.V., Dranko O.I., Hollay A.V. The mechanisms of smart management for industrial enterprises // Applied mathematics and management issues. 2020, № 1, pp. 56–69. (in Russ.)

14. Burkov V., Goubko M., Korgin N., Novikov D. Introduction to theory of control in organizations. Boca Raton. – London: CRC Press, 2015. – 346 p.

15. Burkov V.N., Novikov D.A., Shchepkin A.V. Control Mechanisms for Ecological-Economic Systems. – Berlin: Springer, 2015. – 174 p.

16. Korennaya, K.A., Loginovskiy O.V., Maksimov A.A., Zimin A.V. Global Economic Instability and Management of Industrial Organisations / ed. A.L. Shestakov. – Kostanay: KSU, 2014. 230 p.

17. Loginovskiy O.V., Shestakov A.L., Shinkarev A.A. Supercomputing technologies as drive for development of enterprise information systems and digital economy // Supercomputing Frontiers and Innovations, 2020, No 7(1), pp. 55–70. (Moscow).

18. Loginovskiy O.V., Dranko O.I., Hollay A.V. Mathematical models for decision-making on strategic management of industrial enterprise in conditions of instability // Leipzig: CEUR Workshop Proceedings, 2018, 2093, No 2093 pp. 1–12.

19. Shestakov A. L., Loginovskiy O.V., Maksimov A.A., Hollay A.V. Modern Information Technologies and the Need for Improving the Quality of Organizational and Corporate Structures' Management // Proceedings – 2020. Global Smart Industry Conference, GloSIC-2020, 2020, pp. 127–131.