

## 08.00.00 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

## 08.00.00 ECONOMIC SCIENCES

### Научная статья

УДК 330.3

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.405

#### Elena Viktorovna Shestakova

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Personnel Management,  
Service and Tourism,  
Orenburg State University  
Orenburg, Russian Federation  
shestakovaev56@gmail.com

#### Akzhan Murzagulovna Sitzhanova

Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management,  
Service and Tourism,  
Orenburg State University  
Orenburg, Russian Federation  
sithanovak@bk.ru

#### Rinad Mikhaylovich Prytkov

Senior Lecturer of the Department of Personnel Management,  
Service and Tourism,  
Orenburg State University  
Orenburg, Russian Federation  
r.prytkov@mail.ru

#### Елена Валерьевна Шестакова

д-р экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой управления персоналом,  
сервиса и туризма,  
Оренбургский государственный университет  
Оренбург, Российская Федерация  
shestakovaev56@gmail.com

#### Акжан Мурзагуловна Ситжанова

канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления персоналом,  
сервиса и туризма,  
Оренбургский государственный университет  
Оренбург, Российская Федерация  
sithanovak@bk.ru

#### Ринад Михайлович Прытков

старший преподаватель кафедры управления персоналом,  
сервиса и туризма,  
Оренбургский государственный университет  
Оренбург, Российская Федерация  
r.prytkov@mail.ru

### ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМЫ, ОСОБЕННОСТИ, НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические и практические вопросы развития промышленных предприятий в современных условиях. Основной целью является исследование проблем, особенностей функционирования и разработка направлений развития предприятий промышленности.

В исследовании использованы современные методы сбора и статистической обработки исходной информации, в частности метод аналитических группировок, метод классификаций и типологий, метод экспертных оценок, методы экономического, ситуационного и системного анализа.

В работе рассмотрены вопросы, связанные с анализом динамики индексов промышленного производства по видам экономической деятельности и в разрезе субъектов Российской Федерации. Проанализирована производственная специализация региона. Представлены результаты оценки факторов, ограничивающих развитие промышленных предприятий. Отмечены подходы к формированию промышленной политики.

Выделены проблемы и направления развития промышленных предприятий. Обоснована необходимость применения гибких технологий управления. Сформулированы направления реализации гибких технологий управления

на промышленных предприятиях, заключающиеся в трансформации организационной и производственной структуры, корпоративной культуры, стилей и методов управления, применении принципов самоорганизации и саморазвития производственно-экономических систем.

Значимость результатов исследования заключается в том, что основные положения и выводы могут быть использованы при формировании механизма и комплекса мероприятий, направленных на развитие промышленных предприятий в условиях трансформации экономики.

Разработанные рекомендации и методические положения могут быть использованы при разработке концепции и стратегий развития предприятий с целью их повышения конкурентоспособности на российских и зарубежных рынках. Реализация разработанных рекомендаций позволит обеспечить рост конкурентных преимуществ, устойчивое функционирование и развитие промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** предприятие, промышленность, развитие, производство, отрасль, индекс промышленного производства, добывающая промышленность, обрабатывающая промышленность, гибкие технологии управления

**Финансирование:** исследование выполнено при поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00459-21.

**Для цитирования:** Шестакова Е. В., Ситжанова А. М., Прытков Р. М. Промышленные предприятия: проблемы, особенности, направления развития // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 4 (57). С. 11—18. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.405.

## Original article

## INDUSTRIAL ENTERPRISES: PROBLEMS, FEATURES, DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

08.00.05 — Economics and management of national economy

**Abstract.** *The article deals with theoretical and practical issues of the development of industrial enterprises in modern conditions.*

*The main goal is to study the problems, peculiarities of functioning and work out directions for the development of industrial enterprises.*

*The research uses modern methods of collecting and statistical processing of initial information, in particular, the method of analytical groupings, the method of classifications and typologies, the method of expert assessments, methods of economic, situational and system analysis.*

*The paper considers issues related to the analysis of the dynamics of industrial production indices by type of economic activity and in the context of the subjects of the Russian Federation. The industrial specialization of the region is analyzed. The results of the assessment of factors limiting the development of industrial enterprises are presented. Approaches to the formation of industrial policy are noted.*

*The problems and directions of development of industrial enterprises are highlighted. The necessity of using flexible manage-*

*ment technologies is justified. The directions of implementation of flexible management technologies at industrial enterprises are formulated, which consist in the transformation of the organizational and production structure, corporate culture, management styles and methods, the application of the principles of self-organization and self-development of production and economic systems.*

*The significance of the research results lies in the fact that the main provisions and conclusions can be used in the formation of a mechanism and a set of measures aimed at the development of industrial enterprises in the conditions of economic transformation.*

*The authors' recommendations and methodological provisions can be used to work out the concept and strategies for the development of enterprises in order to increase their competitiveness in the Russian and foreign markets. The implementation of these recommendations will ensure competitive advantages, sustainable functioning and development of industrial enterprises.*

**Keywords:** *enterprise, industry, development, production, branch, industrial production index, mining industry, manufacturing industry, flexible management technologies*

**Funding:** the research was supported by the Russian Foundation for Basic Research under scientific project No. 20-010-00459-21.

**For citation:** Shestakova E. V., Sitzhanova A. M., Prytkov R. M. Industrial enterprises: problems, features, directions of development. *Business. Education. Law*, 2021, no. 4, pp. 11—18. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.405.

## Введение

Происходящие изменения внешней среды, связанные с глобализацией, высокой конкуренцией, цифровой трансформацией, требуют перехода к новым моделям управления производством, обеспечивающим возможности внедрения инноваций, гибкость и адаптивность социально-экономических систем.

Промышленные предприятия, как Российской Федерации в целом, так и области, испытывают ряд проблем, связанных с низкой производительностью труда, изношенностью основных фондов, высоким уровнем налогообложения, технологической отсталостью, устаревшими моделями менеджмента, управления и организации производства.

В этой связи теоретически и практически востребованным является исследование состояния, выявление тенденций и разработка направлений развития промышленных предприятий.

Исследованию вопросов функционирования и развития промышленных предприятий, разработке системы стимулирования деятельности в сфере промышленности посвящены работы таких отечественных ученых, как: Арзуова Ш. А. [1], Ахмадов А. Ш. [2], Боев А. Г. [3], Жук О. И. [4], Казаков В. Г. [5], Коновалова Г. И. [6], Краснопецева И. В. [7], Кузнецова Д. Г. [8], Мантуров Л. В. [9], Прытков Р. М. [10], Ситжанова А. С. [11], Шестакова Е. В. [12].

Проблемы стабильного и устойчивого функционирования промышленного сектора, подходы к анализу и определению приоритетов промышленной политики рассматриваются в работах зарубежных авторов: Biggiero L. [13], Chaika N. [14], Ievgeniia M. [15], Lu Y. [16].

**Целесообразность** рассмотрения вопросов развития промышленных предприятий продиктована недостаточными исследованиями региональной специфики промышленности;

несформированностью методического инструментария оценки эффективности функционирования промышленных предприятий; непроработанностью практических рекомендаций по реализации механизмов развития промышленных предприятий.

**Научная новизна** исследования заключается в развитии методологии научного направления в области исследования функционирования промышленных предприятий на основе гибких технологий управления.

**Целью** работы является исследование проблем, особенностей функционирования промышленных предприятия, а также разработка направлений и рекомендаций по устойчивому развитию предприятий промышленности.

**Задачи** исследования: анализ индексов промышленного производства Российской Федерации; исследование темпов роста промышленного сектора региона; определение производственной специализации Оренбургской области; оценка основных факторов, ограничивающих рост производства на предприятиях промышленности; систематизация проблем и определение направлений развития промышленных предприятий Российской Федерации в целом и Оренбургской области в частности.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в развитии положений формирования механизмов развития промышленных предприятий на основе гибких технологий управления.

**Практическая значимость** работы заключается в систематизации проблем, особенностей и разработке механизмов развития промышленных предприятий, обосновании направлений совершенствования деятельности на основе гибких технологий управления.

Формирование и внедрение механизмов функционирования и развития промышленных предприятий открывает

возможности для осуществления технологических и институциональных преобразований промышленного потенциала.

**Материалы и методы.** Решение поставленных задач осуществлялось с помощью системного, институционального, эволюционного, интегративного подходов к изучению закономерностей, факторов, перспектив развития промышленных предприятий.

На всех этапах исследования применялись универсальные (анализ и синтез, абстрагирование, обобщение, индукция и дедукция, аналогия, моделирование), теоретические (мысленный эксперимент, идеализация и формализация, аксиоматический метод, гипотетико-дедуктивный метод, исторический и логический методы) и эмпирические (эмпирическое знание, наблюдение, описание, измерение) научные методы.

Применительно к проблематике исследования использовались методы сравнительного, графического анализа, статистического моделирования, логического упорядочения, ранжирования, методы экспертных оценок, индексный — при исследовании состояния промышленности, выявлении проблем и особенностей развития промышленных предприятий; причинно-следственный, системный, структурный — при разработке направлений формирования концепции развития промышленных предприятий.

### Основная часть

Одним из основных индикаторов развития промышленности выступает индекс промышленного производства — показатель динамики объема промышленного производства, определяемый в виде отношения текущего объема производства в денежном выражении к объему промышленного производства.

Рост индексов промышленного производства Российской Федерации начиная с 2014 г. составляет 2 %, в 2019 г. индекс вырос на 1,3 % по сравнению с 2014 г., в 2020 г. произошло резкое снижение индекса на 8,7 % по сравнению с прошлым годом (табл. 1).

Снижение промышленного производства произошло почти по всем видам деятельности: добыча полезных ископаемых, обеспечение электрической энергией, газом и паром, водоснабжение и водоотведение. В обрабатывающих производствах наблюдается небольшой рост на 6 %.

Экономика отдельного региона является важнейшей структурной составляющей национальной хозяйственной системы страны в целом, поскольку именно регионы в большей степени определяют и формируют национальную экономику. В табл. 2 представлены индексы промышленного производства по субъектам Российской Федерации.

Таблица 1

**Индексы производства по отдельным видам экономической деятельности Российской Федерации, % к предыдущему году**

Вид деятельности	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Промышленное производство (промышленность)	102,0	100,2	101,8	103,7	103,5	103,4	97,4
Добыча полезных ископаемых	101,5	101,3	102,6	101,9	103,8	103,4	93,1
Обрабатывающие производства	102,7	99,9	101,1	105,7	103,6	103,6	100,6
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	101,2	99,0	102,0	100,4	102,2	99,2	97,6
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	99,5	94,1	102,5	99,6	102,9	102,9	96,2

Таблица 2

**Индексы промышленного производства по субъектам Российской Федерации, % к соответствующему месяцу предыдущего года**

Субъект РФ	2015 г.	2019 г.			2020 г.			2021 г.	
	Январь	Январь	Февраль	Декабрь	Январь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Российская Федерация	101,3	102,7	104,2	102,6	101,2	98,5	102,1	98,1	96,3
Центральный федеральный округ	88,7	100,4	109,4	109,6	106,1	118,8	115,5	109,3	111,0
Северо-Западный федеральный округ	99,4	103,3	102,1	101,2	101,4	96,2	100,8	99,5	98,0
Южный федеральный округ	100,0	103,8	102,3	98,4	100,8	96,3	100,8	103,3	97,9
Северо-Кавказский федеральный округ	93,5	99,1	99,0	112,3	105,3	106,9	111,3	110,2	103,7
Приволжский федеральный округ	101,2	100,7	103,3	99,6	101,0	97,4	99,4	100,1	96,9
Оренбургская область	94,5	109,1	101,6	100,6	98,9	99,0	98,0	100,7	91,6
Уральский федеральный округ	100,1	108,1	100,5	106,8	103,4	98,0	98,3	97,6	96,1
Сибирский федеральный округ	102,1	104,8	102,0	102,7	95,8	94,0	95,3	97,9	96,2
Дальневосточный федеральный округ	105,1	97,9	104,6	106,3	102,0	99,0	99,4	95,4	97,4

Анализируя данные табл. 2, следует отметить небольшой рост индекса промышленного производства в Центральном и Северо-Кавказском федеральных округах. При этом достигнутые показатели значительно уступают значениям предыдущих периодов. Частично положительное значение индексов связано с инфляционными процессами.

В Уральском, Сибирском, Дальневосточном, Приволжском, Южном федеральных округах произошло падение индексов промышленного производства.

Исследуя состояние промышленности Оренбургской области (по данным табл. 2), отметим резкое снижение индекса промышленного производства в целом по Приволжскому федеральному округу до уровня 96,9. При этом самый низкий показатель достигнут в Оренбургской области. С целью определения причин негативной динамики проведем дальнейший анализ развития промышленности Оренбургской области.

По итогу 2019 г. рост индекса промышленного производства Оренбургской области (по сравнению с 2018 г.) составил 0,4 %. По данным федерального Росстата, снижение

индекса промышленного производства в РФ по итогу первого полугодия 2020 г. составило 4 %. Снижение главных экономических показателей связано с последствиями пандемии новой коронавирусной инфекции.

Индекс промышленного производства Оренбургской области за восемь месяцев 2020 г. снизился на 4,9 % по сравнению с аналогичным периодом 2019 г.; в январе — феврале 2021 г. по сравнению с январем — февралем 2020 г. значение индекса составило 96,2 % [17].

В структуре валового регионального продукта в 2018 г. основными видами экономической деятельности являлись, %: добыча полезных ископаемых — 41,0; обрабатывающие производства — 14,0; сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство — 7,2; строительство — 6,8 [18, с. 473].

Наибольший удельный вес в объеме отгруженной продукции организаций, имеющих вид деятельности «Обрабатывающие производства», в январе — феврале 2021 г. приходился на организации, осуществляющие металлургическое производство (рис.).

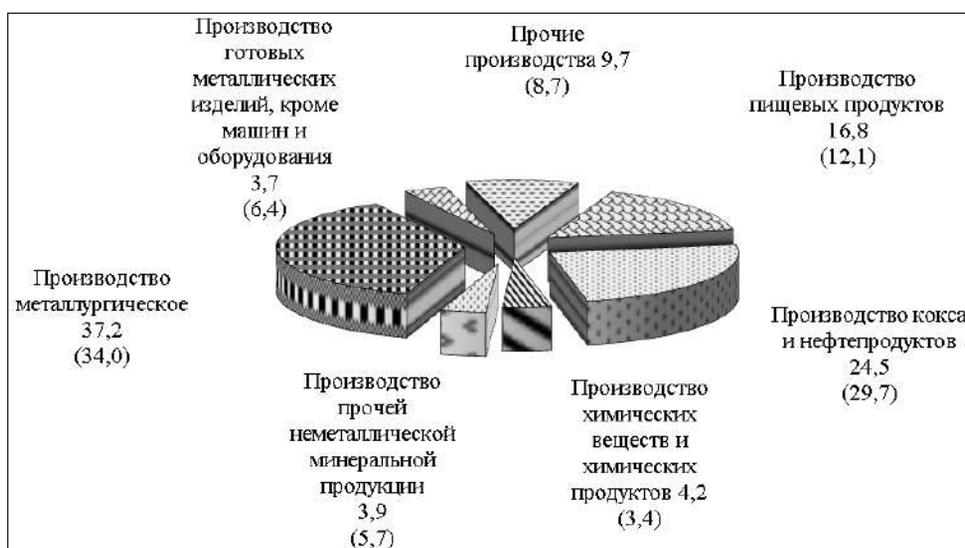


Рис. Структура объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по отдельным видам обрабатывающих производств в январе — феврале 2021 г. (в январе — феврале 2020 г.), % к итогу

Индекс производства по виду деятельности «Добыча полезных ископаемых» в январе — феврале 2021 г. по сравнению с январем — февралем 2020 г. составил 95,1 %.

По виду деятельности «Добыча нефти и природного газа» снизилась добыча нефти обезвоженной, обессоленной и стабилизированной, включая газовый конденсат, на 5,1 %, газа горючего природного (газ естественный) — на 5,5 %.

В добыче прочих полезных ископаемых снизилась добыча песков природных на 3,2 %, увеличилась добыча асбеста хризотилового на 9,3 %, соли — на 0,9 %.

Индекс производства по виду деятельности «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» в январе — феврале 2021 г. по сравнению с январем — февралем 2020 г. составил 117,0 %. В январе — феврале 2021 г. по сравнению с январем — февралем 2020 г. производство электроэнергии увеличилось на 22,9 %, пара и горячей воды — на 7,9 %.

Произведенный объем электроэнергии в основном вырабатывался тепловыми электростанциями. Производство тепловой энергии в январе — феврале 2021 г. распределилось следующим образом, %: тепловая энергия, отпущенная

электростанциями — 56,7, котельными — 31,9, промышленными утилизационными установками — 11,4.

Производственная специализация Оренбургской области оказывает серьезное влияние на конкурентоспособность региона и его продукции, которая состоит в наличии специализирующихся отраслей, находящихся в составе регионального экономического комплекса.

Специализация наиболее крупных промышленных предприятий региона имеет явную производственную направленность. Также необходимо отметить, что большая часть предприятий расположена непосредственно в границах территории города Оренбурга и занимает ключевое положение нашего региона. В промышленности Оренбурга ведущие места принадлежат машиностроению и металлообработке, а также газодобывающей и газоперерабатывающей отраслям. Предприятия Оренбургской области дают более 5 % общероссийской добычи природного газа, 3 % нефти, 6 % производства стали, по 30 % доменного оборудования и производства серы, более 30 % асбеста. Также Оренбургская область занимает немаловажное место в производстве медных концентратов и черновой меди, никеля, кобальта,

муки и крупы, мясной продукции, соли, электродвигателей переменного тока, шелковых тканей.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно сделать следующие выводы, характеризующие развитие промышленных предприятий:

– в 2020 г. сокращение индекса промпроизводства в мае стало максимальным с июля 2009 г., когда он снизился на 9,8 % в годовом выражении;

– наибольшее снижение наблюдается в отрасли нефтедобычи на фоне действия соглашения ОПЕК+ (добыча полезных ископаемых уменьшилась на 7 % в годовом выражении; добыча сырой нефти и природного газа сократилась на 10,3 %);

– произошло значительное снижение индекса предпринимательской уверенности;

– падение промышленного производства связано с карантинными ограничениями в связи с COVID-19.

Помимо сокращения производства на фоне пандемии, существует ряд долгосрочных, ранее назревших проблем и факторов, сдерживающих развитие промышленных предприятий. В табл. 3 представлены результаты опроса руководителей

предприятий добывающих, обрабатывающих производств, осуществляющих обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха. Респонденты оценивали основные факторы, ограничивающие рост производства на промышленных предприятиях, по видам экономической деятельности.

Среди факторов, тормозящих развитие промышленных предприятий, были выделены: недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке и внешних рынках; конкурирующий импорт; высокий уровень налогообложения; изношенность и отсутствие оборудования; неопределенность экономической ситуации; высокий процент коммерческого кредита; недостаток финансовых средств; недостаток квалифицированных рабочих; отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы. В добывающей отрасли, согласно результатам опроса, наиболее неблагоприятным фактором является неопределенность экономической ситуации, высокий уровень налогообложения, низкий спрос на продукцию на внутреннем рынке, так как подавляющая часть продукции идет на импорт.

Таблица 3

**Оценка основных факторов, ограничивающих рост производства на предприятиях, по видам экономической деятельности, % от числе опрошенных (фрагмент), по результатам опроса [19]**

Ограничивающий фактор	2019 г.				2020 г.			
	Март	Июнь	Сентябрь	Декабрь	Март	Июнь	Сентябрь	Декабрь
<i>Добыча полезных ископаемых</i>								
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке	33	32	31	33	29	30	30	30
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	10	11	10	10	8	10	10	10
Конкурирующий импорт	5	5	6	6	4	5	5	5
Высокий уровень налогообложения	29	30	30	31	31	30	30	30
Изношенность и отсутствие оборудования	17	17	17	19	17	16	16	16
Неопределенность экономической ситуации	33	35	36	37	32	33	35	34
Высокий процент коммерческого кредита	20	19	19	19	12	13	13	13
Недостаток финансовых средств	26	25	25	26	23	23	23	23
Недостаток квалифицированных рабочих	13	14	13	13	15	14	14	15
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	7	5	6	5	5	5	6	5
Нет ограничений	26	25	25	24	27	28	27	26
<i>Обрабатывающие производства</i>								
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внутреннем рынке	51	51	49	50	52	52	51	51
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	24	24	24	24	24	25	25	25
Конкурирующий импорт	18	18	18	19	19	20	20	20
Высокий уровень налогообложения	39	39	40	40	41	41	42	41
Изношенность и отсутствие оборудования	17	17	17	17	19	19	19	19
Неопределенность экономической ситуации	45	44	44	44	42	43	43	44
Высокий процент коммерческого кредита	27	28	27	27	26	26	26	26
Недостаток финансовых средств	34	33	33	34	34	34	34	34
Недостаток квалифицированных рабочих	19	19	20	20	21	21	22	22
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	6	7	6	7	7	6	7	7
Нет ограничений	12	11	12	12	11	11	11	11

Недостаточный спрос на продукцию обрабатывающей отрасли на внутреннем и внешних рынках также выступает серьезной проблемой промышленных предприятий. Данное обстоятельство объясняется низкой конкурентоспособностью отечественных товаров на внутренних и внешних рынках.

Высокий уровень налогообложения и изношенность основных фондов отрицательно влияют на развитие промышленных предприятий в сфере обеспечения электрической энергией газом и паром; кондиционирование воздуха. Данные факторы обуславливают высокую стоимость энергоресурсов и общую материало- и энергоемкость промышленного производства, высокую себестоимость конечной продукции.

**Результаты.** Исходя из проведенного исследования в развитии промышленных предприятий Российской Федерации в целом и Оренбургской области в частности, наблюдаются следующие проблемы:

- низкая эффективность и производительность труда, связанная с технологическим отставанием;
- недостаточная квалификация руководителей хозяйствующих субъектов для работы в условиях современной экономики, современных технологий, в том числе цифровых;
- невысокая инвестиционная привлекательность;
- неразвитость механизмов проектного финансирования; недостаток инвестиций в обновление производственной базы;
- несовершенства законодательства, административные барьеры;
- низкая привлекательность и отсутствие промышленного бренда регионов и страны в целом;
- высокая доля коррупционной составляющей, преобладание «семейственности» в ведении бизнеса;
- высокие риски финансирования проектов;
- отсутствие, в ряде случаев, квалифицированных кадров, владеющих цифровыми компетенциями;
- низкая эффективность НИОКР, невостребованность научных результатов со стороны бизнеса, невысокая степень коммерциализации полученных разработок;
- стремление со стороны власти к достижению формальных показателей, зафиксированных в различных планах и стратегиях.

Направлениями развития промышленных предприятий могут стать:

- выбор приоритетных видов деятельности с учетом социально-экономического развития, специфики, конкурентной среды, ресурсного потенциала, инфраструктуры и других внутренних факторов отдельного региона;
- формирование общественного сектора промышленности (союзы промышленников и предпринимателей, торгово-промышленные палаты, различные ассоциации), позволяющего использовать различные методы влияния со стороны бизнеса, образовательных учреждений, институтов гражданского права на субъекты промышленной политики;
- предоставление различных видов поддержки предприятиям промышленного сектора (финансовой, консультационной, правовой, налоговой, научно-технической и др.);
- синхронизация, увязка политик в сфере промышленности на различных уровнях в единый механизм развития промышленного сектора;
- гибкая корректировка региональных стратегических, тактических и оперативных планов, программ региональных промышленных политик с учетом изменений внешней среды;

- совершенствование территориального развития промышленности, создание промышленных (промышленных) парков, технопарков, промышленных кластеров, специализированных промышленных площадок;

- обеспечение кадрового потенциала развития промышленности.

Происходящие изменения внешней среды, связанные с глобализацией, высокой конкуренцией, цифровой трансформацией, требуют перехода к новым моделям управления производством, обеспечивающим возможности внедрения инноваций, гибкость и адаптивность социально-экономических систем.

При этом актуальной выступает модернизация подходов управления, кардинальная перестройка и адаптации производственных систем, внедрение концепции гибкого управления в различных сферах деятельности.

В условиях изменчивости внешней и внутренней среды, осознания необходимости применения современных подходов к управлению выбор руководителей приходится на различные виды гибких технологий управления, под которыми мы понимаем совокупность методов, приемов, способов реализации функций планирования, организации, мотивации, координации, учета, анализа и контроля, как целенаправленного и непрерывного процесса, направленного на осуществление опережающей адаптации предприятия к условиям изменения внешней и внутренней среды.

Направления реализации гибких технологий управления на промышленных предприятиях заключаются в следующем:

- ориентация на построение организации вокруг процесса вместо создания подразделений на основе функций, выделение основных процессов со специфическими целями на основе сочетания однотипных задач;
- замена жестких бюрократических связей гибкими типами взаимоотношений, дебиюкратизация процесса управления, сокращение рутинных операций, формализованных процедур и операций;
- формирование самоорганизуемых, самоуправляемых команд (групп, бригад), объединяющих равноправных высокопрофессиональных специалистов с комплементарными навыками с целью достижения целей на основе сплоченности, партнерства, солидарной ответственности, групповой самоорганизации;
- формирование гетерархических структур и «плоских» моделей управления, что приводит к минимизации уровней управления, распространению горизонтальных связей, сокращение вертикального администрирования;
- развитие самостоятельности, творческой инициативы, компетентности персонала, обеспечение вовлечения персонала в процесс управления, внедрение эдохрокатических отношений;
- повышение клиентоориентированности, внедрение технологии маркетинг-менеджмента, заключающейся в ориентации на удовлетворение потребностей различных групп потребителей (поставщики, потребители, посредники, персонал, контактные аудитории, инвесторы);
- внедрение принципов самообучающейся организации, тотальное развитие навыков командного взаимодействия, принятие эффективных коллегиальных решений;
- формирование демократического и знаниевого типа организационной культуры, заключающейся в решении проблем на основе открытого обсуждения; совместного-творческого типа совместной деятельности; разделении

функций и ответственности; согласовании интересов отдельных людей с целями организации; открытых и насыщенных коммуникациях;

– изменение системы стимулирования персонала, ориентация на командные достижения, поощрение развития разнообразных профессиональных навыков.

Решение обозначенных проблем предлагаемых направлений развития промышленных предприятий связано с формированием новых инструментов поддержки, технологической модернизацией, снижением административных барьеров, повышением инвестиционной привлекательности, созданием цифровых предприятий, внедрением гибких технологий управления.

### Заключение

Основные научные положения и выводы могут быть использованы в качестве основы при разработке направлений развития промышленных предприятий, а также

в обосновании путей и методов совершенствования механизмов деятельности промышленных предприятий с целью роста производительности труда, создания новых рабочих мест, обеспечения эффективного развития промышленности Оренбургской области и повышения ее конкурентоспособности.

Исследование тенденций, особенностей, закономерностей функционирования промышленных предприятий лежит в основе формирования концепции и механизмов их устойчивого развития.

Реализация предлагаемых направлений и методов совершенствования деятельности промышленных предприятий будет способствовать формированию конкурентоспособного промышленного сектора, способного адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, и повышению конкурентоспособности промышленных предприятий, а также созданию долгосрочных преимуществ на российских и зарубежных рынках.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Арзуова Ш. А., Маденова Э. Н. Стратегическое управление промышленным предприятием регионального производственного кластера // *Материалы 68-й междунар. науч.-практ. конф.*, 2017. С. 203—208.
2. Ахмадов А. Ш. Разработка производственной стратегии промышленного предприятия // *Экономика и предпринимательство*. 2019. № 10(111). С. 714—716.
3. Боев А. Г. Система стратегического управления преобразованиями промышленного предприятия // *Науч.-техн. ведомости Санкт-Петербург. гос. политехн. ун-та. Экон. науки*. 2020. Т. 13. № 1. С. 101—113.
4. Жук О. И. Активная модель механизма управления трансфером цифровых технологий на предприятиях промышленного бизнеса как развитие конкурентного управления предприятием // *Интернаука*. 2020. № 38-1(167). С. 49—50.
5. Казаков В. Г., Решетникова Ю. В. Современные подходы к управлению промышленным предприятием: практика против «теории»? // *Методы менеджмента качества*. 2020. № 3. С. 34—38.
6. Коновалова Г. И. Разработка новой методологии оперативного управления производством — ключевая стадия цифровой трансформации промышленного предприятия // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2019. № 6. С. 71—75.
7. Краснопевцева И. В., Краснопевцев А. Ю. Применение информационных технологий в управлении производительностью труда рабочих промышленных предприятий // *Вестн. НГИЭИ*. 2020. № 2(105). С. 90—99.
8. Кузнецова Д. Г. Бизнес-процессы промышленного предприятия в условиях внедрения автоматизированных систем управления организацией // *Наука: общество, экономика, право*. 2019. № 4. С. 144—151.
9. Мантуров Л. В. О промышленной политике России на перспективу 2018—2030 гг. // *Вестн. МГИМО-Университета*. 2018. № 4(61). URL: <https://vestnik.mgimo.ru/jour/issue/view/330>.
10. Шестакова Е. В., Ситжанова А. М., Прытков Р. М. Факторы, влияющие на развитие гибких производственных систем // *Инновационные механизмы и стратегические приоритеты научно-технического развития* : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., г. Волгоград, 19 авг. 2020 г. / Отв. ред. А. А. Сукиасян. Уфа : АМИ, 2020. С. 133—139.
11. Шестакова Е. В., Ситжанова А. М., Прытков Р. М. Гибкие технологии управления: сущность, принципы, ценности и преимущества // *Финансовая экономика*. 2020. № 5. С. 317—321.
12. Шестакова Е. В., Ситжанова А. М., Прытков Р. М. Развитие гибких организационных структур управления промышленными предприятиями // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 8(121). С. 972—976.
13. Biggiero L. Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: The move of small and medium enterprises among territorial systems // *Entrepreneurship and Regional Development*. 2006. Vol. 18. No. 6. Pp. 443—471.
14. Chaika N. Formation of development strategy for industrial enterprise // *Quality — Access to Success*. 2021. No. 22(180). Pp. 20—26.
15. Chaika N. K. Organizational and economic mechanism for the formation of industrial park based on industrial enterprise // *Bulletin of Moscow Aviation Institute*. 2016. Vol. 22. No. 3. P. 208.
16. Lu Y. Industry 4.0: a survey on technologies, applications and open research issues // *Journal of Industrial Information Integration*. 2017. No. 6. Pp. 1—10.
17. Прогресс или застой? Индекс промышленности Оренбургской области вырос всего на 0,4 %. URL: <https://www.ural56.ru/news/640757/15.02.2021>.
18. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2020 : стат. сб. М. : Росстат, 2020. 766 с.
19. Федеральная служба государственной статистики. Промышленное производство. URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial).

## REFERENCES

1. Arzuova Sh. A., Madenova E. N. Strategic management of an industrial enterprise of a regional production cluster. In: *Materials of the 68<sup>th</sup> Int. sci. and pract. conf.*, 2017. Pp. 203—208. (In Russ.)
2. Akhmadov A. Sh. Development of the production strategy of an industrial enterprise. *Economics and entrepreneurship*, 2019, no. 10(111), pp. 714—716. (In Russ.)
3. Boev A. G. System of strategic management of transformations of an industrial enterprise. *Scientific and Technical Bulletin of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences*, 2020, vol. 13, no. 1, pp. 101—113. (In Russ.)
4. Zhuk O. I. An active model of the digital technology transfer management mechanism at industrial business enterprises as the development of competitive enterprise management. *Internauka*, 2020, no. 38-1(167), pp. 49—50. (In Russ.)
5. Kazakov V. G., Reshetnikova Yu. V. Modern approaches to the management of an industrial enterprise: practice versus “theory”? *Methods of quality management*, 2020, no. 3, pp. 34—38. (In Russ.)
6. Konovalova G. I. Development of a new methodology for operational production management — a key stage of digital transformation of an industrial enterprise. *Management in Russia and abroad*, 2019, no. 6, pp. 71—75. (In Russ.)
7. Krasnopevtseva I. V., Krasnopevtsev A. Yu. Application of information technologies in the management of labor productivity of workers of industrial enterprises. *Vestnik NGIEI*, 2020, no. 2(105), pp. 90—99. (In Russ.)
8. Kuznetsova D. G. Business processes of an industrial enterprise in the context of the introduction of automated organization management systems. *Science: society, economics, law*, 2019, no. 4, pp. 144—151. (In Russ.)
9. Manturov L. V. On the industrial policy of Russia for the future 2018—2030. *Bulletin of MGIMO-University (MGIMO Review of International Relations)*, 2018, no. 4(61). (In Russ.) URL: <https://vestnik.mgimo.ru/jour/issue/view/330>.
10. Shestakova E. V., Sitzhanova A. M., Prytkov R. M. Factors influencing the development of flexible production systems. In: *Innovative mechanisms and strategic priorities of scientific and technical development. Collection of articles on the results of the Int. sci. and pract. conf., Aug. 19, 2020, Volgograd*. Ed. by A. A. Sukiasyan. Ufa, AMI, 2020. Pp. 133—139. (In Russ.)
11. Shestakova E. V., Sitzhanova A. M., Prytkov R. M. Flexible management technologies: essence, principles, values and advantages. *Financial Economics*, 2020, no. 5, pp. 317—321. (In Russ.)
12. Shestakova E. V., Sitzhanova A. M., Prytkov R. M. Development of flexible organizational structures of management of industrial enterprises. *Economics and entrepreneurship*, 2020, no. 8(121), pp. 972—976. (In Russ.)
13. Biggiero L. Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: The move of small and medium enterprises among territorial systems. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2006, vol. 18, no. 6, pp. 443—471.
14. Chaika N. Formation of development strategy for industrial enterprise. *Quality — Access to Success*, 2021, no. 22(180), pp. 20—26.
15. Chaika N. K. Organizational and economic mechanism for the formation of industrial park based on industrial enterprise. *Bulletin of Moscow Aviation Institute*, 2016, vol. 22, no. 3, p. 208.
16. Lu Y. Industry 4.0: a survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, 2017, no. 6, pp. 1—10.
17. *Progress or stagnation? The industry index of the Orenburg region grew by only 0.4 %*. (In Russ.) URL: <https://www.ural56.ru/news/640757/15.02.2021>.
18. *Regions of Russia. The main characteristics of the subjects of the Russian Federation 2020. Statistical digest*. Moscow, Rosstat, 2020. 766 p. (In Russ.)
19. *Federal State Statistics Service. Industrial production*. (In Russ.) URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial).

Статья поступила в редакцию 06.08.2021; одобрена после рецензирования 08.08.2021; принята к публикации 15.08.2021.  
The article was submitted 06.08.2021; approved after reviewing 08.08.2021; accepted for publication 15.08.2021.