

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34)'. С. 130–138.

Vestnik MIRBIS. 2023; 2 (34)': 130–138.

Научная статья

УДК 331.055.2

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.2.15

Особенности управление устойчивым развитием многопрофильных предприятий

Антон Сергеевич Остальцев — Институт проблем рынка РАН (ИПР РАН), Москва, Россия. linns@bk.ru

Аннотация. Управление устойчивым развитием многопрофильных предприятий имеет свои особенности, которые отличаются от управления однопрофильными предприятиями. В статье рассмотрены ряд таких особенностей: необходимость учёта множества факторов, принятие решений на основе комплексного анализа, гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям рынка и внешней среды, использование инноваций и новых технологий, которые могут улучшить производственные процессы, снизить затраты и повысить конкурентоспособность предприятия.

Ключевые слова: многопрофильное промышленное предприятие, стратегическое планирование, стратегическое управление, устойчивое развитие, цифровые технологии.

Для цитирования: Остальцев А. С. Особенности управление устойчивым развитием многопрофильных предприятий. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.15 // Вестник МИРБИС. 2023; 2: 130–138.

JEL: M11, M21

Original article

Features management of sustainable development of multi-profile enterprises

Anton S. Ostaltsev — Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia. linns@bk.ru

Abstract. The management of sustainable development of multi-profile enterprises has its own characteristics that differ from the management of single-profile enterprises. The article considers a number of such features: the need to take into account many factors, decision-making based on a comprehensive analysis, flexibility and adaptability to changing market conditions and the external environment, the use of innovations and new technologies that can improve production processes, reduce costs and increase the competitiveness of the enterprise.

Key words:

multidisciplinary industrial enterprise, strategic planning, strategic management, sustainable development, digital technologies.

For citation: Ostaltsev A. S. Features management of sustainable development of multi-profile enterprises. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.15. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 2: 130–138 (in Russ.).

JEL: M11, M21

Введение

Многопрофильные предприятия — это компании, которые занимаются несколькими видами деятельности и производят различные товары и услуги, часто в разных отраслях. Такие предприятия часто называют также диверсифицированными или конгломератными компаниями. Многопрофильная компания — это компания, которая работает в нескольких отраслях или секторах, как правило, с различными направлениями бизнеса. Компании такого типа могут иметь несколько дочерних компаний или бизнес-единиц, каждая со своими собственными продуктами, услугами и клиентской базой.

Многопрофильные компании часто диверсифицируются, чтобы снизить риски и воспользоваться различными рыночными возможностями. Работая в нескольких отраслях или секторах, многопрофильная компания может распределить свои риски и компенсировать любое снижение в одном секторе прибылью в другом. Это может обеспечить более стабильный поток доходов и потенциально более высокую прибыль.

Примерами многопрофильных предприятий в России являются:

- Группа компаний «Роснефть» — крупнейшее нефтегазовое предприятие в России, занимающееся добычей нефти и газа, их переработкой и продажей на внутреннем и международном рынках;

- Группа компаний «Мечел» — крупный добывающий холдинг, занимающийся добычей угля, железной руды, нефти и газа, производством стали и металлопродукции, энергетическими ресурсами и др.;
- Группа компаний «Система» — инвестиционно-промышленный холдинг, занимающийся телекоммуникациями, микроэлектроникой, недвижимостью, форсайт-сервисами, финансовыми услугами и др.

Также примером многопрофильной компании является деятельность ПАО «Мечел», которая является многопрофильной и включает в себя следующие направления:

Деятельность ПАО «Мечел»

ГОРНАЯ ДОБЫЧА

МЕТАЛЛУРГИЯ

ЭНЕРГЕТИКА

ПОРТЫ СБЫТ ПРОДУКЦИИ

УГОЛЬ

- ПАО «Южный Кузбасс»
- АО ХК «Якутуголь»

ЖЕЛЕЗНАЯ РУДА

- ПАО «Коршунковский горно-обогатительный комбинат»

КОКС

- ООО «Мечел-Кокс»
- АО «Московский коксогазовый завод»
- ПАО «Челябинский металлургический комбинат»
- ПАО «Ижсталь»
- АО «Белорецкий металлургический комбинат»
- ПАО «Уральская кузница»
- ЗАО «Вяртсильский метизный завод»
- ЗАО «Мечел Нямунас» (Литва)
- ООО «Братский завод ферросплавов»

В состав холдинга, помимо торговых портов, входят собственные транспортные операторы, сбытовые и сервисные сети. Продукция «Мечела» реализуется на российском и зарубежных рынках.

Рис. 1. Деятельность ПАО «Мечел» является многопрофильной

Источник: [Отчет об устойчивом развитии 2021]

Такие предприятия играют важную роль в экономике страны, способствуя диверсификации производства, росту экономического потенциала и укреплению конкурентоспособности на мировых рынках.

Однако управление многопрофильной компанией может быть сложным, поскольку требует координации нескольких бизнес-подразделений с разными целями, стратегиями и ресурсами. Кроме того, могут возникнуть конфликты интересов

между различными бизнес-подразделениями, поскольку каждое из них может ставить свой собственный успех выше общего успеха компании.

Трудно назвать точное количество многопрофильных компаний в промышленном секторе, поскольку оно может варьироваться в зависимости от того, как определяется понятие «многопрофильный бизнес» и какие отрасли включены в него. Однако можно с уверенностью сказать, что в промышленном секторе работает значительное количество многопрофильных компаний.

В целом, многопрофильные компании являются важной и общей чертой промышленного сектора и, вероятно, будут продолжать играть значительную роль в формировании мировой экономики.

Краткий обзор литературы

Эффективное управление многопрофильной компанией требует соответствующего менеджмента, эффективной коммуникации и четкой стратегии того, как различные бизнес-подразделения будут работать вместе для достижения общих целей компании. Это также может включать продажу или приобретение бизнеса с целью приведения портфеля компании в соответствие с её стратегическими целями и тенденциями рынка т внешней среды.

Существует широкий спектр научной литературы о многопрофильных предприятиях, охватывающей различные аспекты их управления, эксплуатации и результативности.

Ряд российских учёных также занимаются вопросами управления многопрофильными предприятиями. Так, в зоне внимания учёных были проблемы эффективного управления многопрофильными предприятиями в АПК [Владыка 2001; Крюкова 2007; Пьянков 2022]. Авторы предлагают использовать адаптивные методы управления производством. В других изучались механизмы управления многопрофильными предприятиями [Шкарина 2018; Визгунов 2017]. Ряд исследований посвящены разработке модели управления, учитывающие специфику деятельности таких предприятий [Трифонов 2021]. В работах [Визгунов 2020] авторы исследуют проблемы эффективного управления многопрофильными предприятиями и предлагают использовать эффективные стратегии в управления производством, такие как методы управления рисками, системы управления знаниями и др. [Шевченко 2014].

Это лишь несколько примеров научной литературы о многопрофильных предприятиях. Существует множество исследований по этой теме, охватывающих различные дисциплины и отрасли промышленности.

Обсуждение

Сущность многопрофильных предприятий заключается в разнообразии бизнеса и способности компании реагировать на изменения рынка и экономической ситуации. За счёт диверсификации компания имеет возможность снижать риски и минимизировать последствия экономических кризисов в отдельных отраслях. Кроме того, многопрофильные компании могут сбалансировать доходы и расходы в разных сферах деятельности, увеличить объем продаж и получать выгоды от синергии между различными бизнес-направлениями.

Однако, многопрофильные предприятия могут также сталкиваться с некоторыми проблемами. Например, сложно поддерживать высокую эффективность и контролировать управление во всех отраслях деятельности. Также, некоторые эксперты полагают, что многопрофильные компании могут быть менее конкурентоспособными, чем компании, специализирующиеся на определенном виде продукции или услуг. Для успешного управления многопрофильными предприятиями также необходимо иметь эффективную систему управления, которая обеспечивает координацию и синергию между различными бизнес-направлениями. Это может включать в себя создание общих ценностей и стратегических целей для всей компании, а также настройку управленческих структур и процессов, чтобы обеспечить оптимальное использование ресурсов и минимизировать дублирование функций.

Примером создания таких структур может служить опыт компании «Мечел», рисунок 2.

Важным аспектом управления многопрофильными предприятиями является также управление портфелем бизнеса. Это включает в себя оценку производительности каждого бизнеса в портфеле и принятие решений о том, какие бизнесы следует развивать, а какие лучше продать или закрыть. Это позволяет компании сосредоточиться на наиболее эффективных и прибыльных бизнес-направлениях и сократить затраты и риски, связанные с менее успешными бизнесами [Дудин 2016].



Рис. 2. Структура управления устойчивым развитием многопрофильным предприятием ПАО «Мечел»

Источник: адаптировано автором по:

[Отчет об устойчивом развитии 2021]

Важным аспектом управления многопрофильными предприятиями является также эффективное использование данных и технологий. Многопрофильные компании могут использовать современные технологии для оптимизации производства и управления процессами, а также для сбора и анализа данных о потребностях клиентов и трендах на рынке.

В целом, управление многопрофильным бизнесом требует системного и комплексного подхода. Таким подходом предполагается учёт большого количества факторов, в числе которых: использование технологий и актуальных данных; управление портфелем бизнеса; разнообразие бизнеса; синергия и координация разных направлений бизнес-деятельности. Благодаря эффективному управлению многопрофильным предприятием обеспечивается достижение успеха в долгосрочной перспективе, увеличение прибыльности, а также усиление конкурентных преимуществ.

Ещё одна особенность, свойственная многопрофильному бизнесу, заключается в том, что такие предприятия могут использовать синергию между разными направлениями бизнеса. К

примеру, компания, производящая автомобили, может использовать собственные ресурсы и технологии для производства автомобильных запасных частей и компонентов, которые впоследствии могут продаваться другим автопроизводителям.

В числе характерных особенностей многопрофильных предприятий особо выделяется возможность их диверсификации. Данная особенность может быть полезна компании, если одно из направлений бизнеса испытывает проблемы (к примеру, при снижении спроса на определённую услугу либо товарную позицию). Столкнувшись с этим, организация может рассчитывать на получение дохода от иных направлений бизнеса. Это позволяет с большей гибкостью реагировать на изменения, происходящие на рынке. Соответственно, у компании будет больше возможностей для минимизации рисков бизнес-деятельности.

Деятельность по управлению многопрофильными предприятиями может быть сложной. Её сложность обуславливается необходимостью концентрации значительного объёма ресурсов для координации и управления разными направлениями бизнеса. Вместе с тем, следует отметить, что многопрофильные предприятия в своей практике нередко сталкиваются с проблемами при определении стратегических целей, а также при позиционировании на рынке (в особенности, если нет достаточной экспертности во всех направлениях бизнеса).

Для достижения успеха в управлении многопрофильным предприятием требуется грамотное управление затратами (финансовое управление). Организация должна уметь эффективно распределять инвестиции между разными направлениями бизнес-деятельности, обеспечивать надлежащий контроль финансовых рисков и поддерживать уровень ликвидности.

Деятельность по управлению рассматриваемыми предприятиями является сложной, многоаспектной задачей, требующей от управленцев умения обеспечивать баланс между разными аспектами деятельности, принимать эффективные стратегические решения с учётом рыночных требований и меняющейся экономической ситуации. При грамотном подходе многопрофильное предприятие может иметь высокую конкурентоспособность и привлекательность, что обеспечит долгосрочный и устойчивый рост.

Многопрофильное предприятие имеет в своей

структуре несколько разных функциональных отделов (служб), занимающихся кадровыми вопросами, финансами, маркетингом, производством. Каждый отдел имеет свою собственную управленческую структуру, которая имеет свои особенности в работе. От предприятия это требует, прежде всего, грамотной координации управленческой деятельности и способности обеспечивать баланс интересов всех служб, отделов, подразделений [Лабынцев 2014].

Следует отметить, что успешное развитие многопрофильного предприятия требует соблюдения определённых условий. Во-первых, такое предприятие должно производить широкий ассортимент товаров или предлагать широкий выбор услуг. Во-вторых, необходимо уметь управлять имеющимися ресурсами (материальными, финансовыми, человеческими). В-третьих, необходимо оптимизировать процессы производства, управления запасами, контроль качества услуг и товаров. В-четвёртых, важно развивать навыки работы с крупными поставщиками и клиентами. Соблюдение указанных условий способствует обеспечению максимальной эффективности и результативности работы.

Немаловажным значением в управлении многопрофильным бизнесом обладает стратегическое планирование, охватывающее выработку стратегии развития (см. таблицу 1).

С помощью стратегического планирования определяются задачи и цели предприятия на средне- и долгосрочную перспективу. В контексте стратегического планирования предприятие должно быть адаптивным и гибким. Это позволит оперативно реагировать на изменения рыночных потребностей и внешней среды [Колобов 2022].

Многопрофильному предприятию свойственно наличие разных управленческих методов и корпоративных структур, облегчающих деятельность по координации между разными направлениями бизнеса. Также в таких предприятиях может быть налажено разное управление финансами, поскольку различные бизнес-процессы и направления могут требовать инвестиций в разном объёме. Соответственно, и финансовый результат тоже может различаться.

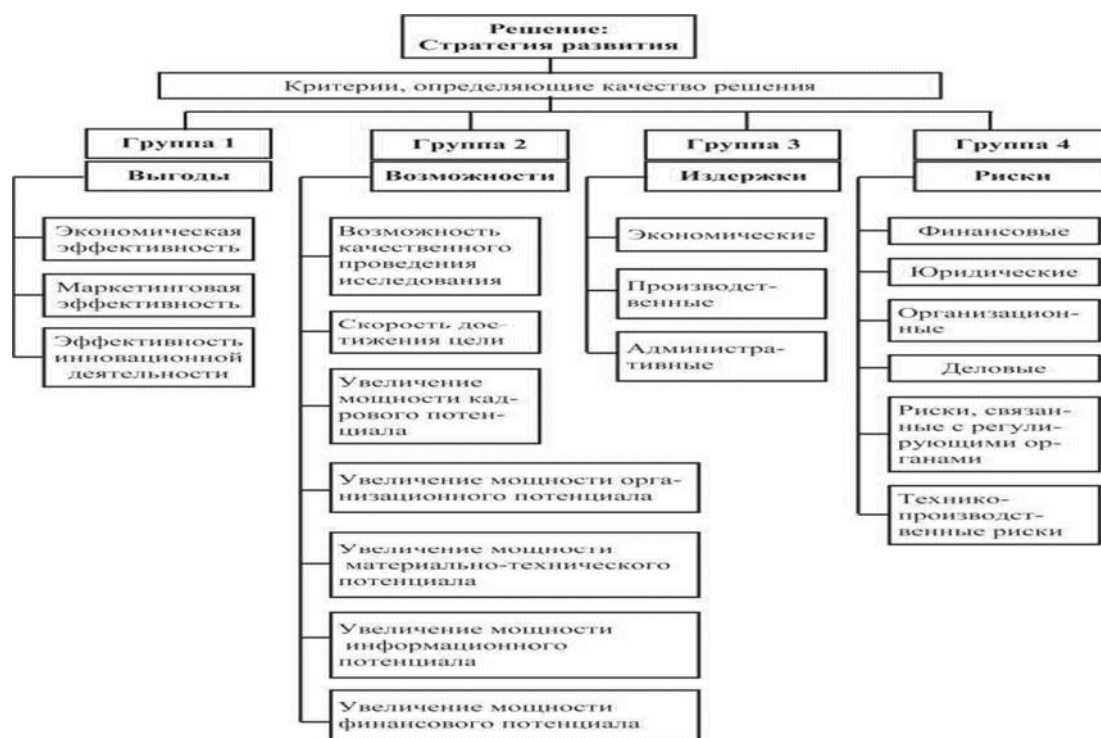


Рис. 3. Разработка стратегии развития многопрофильного предприятия

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

К числу характерных особенностей многопрофильного бизнеса относится способность таких предприятий к принятию новых технологий и инноваций. Наличие нескольких действующих направлений бизнеса позволяет предприятию выделять больше ресурсов на научные исследования и разработку новых услуг и товаров. Также многопрофильные предприятия, как правило, открыты к применению передовых новых технологий в различных отраслях.

При управлении многопрофильным бизнесом возникают разные трудности, перечислены ниже.

1. Противоречия и конфликты. Различные профили деятельности обладают разными экономическими и социальными характеристиками. Это может приводить к разного рода предпочтениям в планировании инвестиционной деятельности и использовании ресурсов.
2. Риски распыления профессиональных и научно-технических кадров. Многопрофильное предприятие может сталкиваться в своей деятельности со сложностями нахождения профессионалов и их подготовки, а также сохранения в рамках одной структуры.
3. Сложности управленческой деятельности. Некоторые проблемы возникают с коор-

динацией разных направлений бизнеса и подразделений, определением полномочий, составлением отчётности, распределением ресурсов.

4. Риски диверсификации. Желание производить широкий ассортимент продукции и оказывать широкий спектр услуг может привести к снижению конкурентности некоторых направлений и рассеиванию ресурсов.
5. Отсутствие гибкости. Большое количество направлений бизнес-деятельности не позволяет организации быть гибкой и оперативно реагировать на потребительские потребности.
6. Высокая стоимость производства. Структура многопрофильного предприятия более сложная. Соответственно, выше будут и расходы на сопутствующие виды деятельности (разработку технологий, управление и прочее).
7. Организационные конфликты. Разные методы управления, корпоративные структуры, ценности и культура — всё это потенциально может приводить к возникновению противоречий между сотрудниками и целыми отделами.

В управлении многопрофильным бизнесом всё более существенным значением обладают современные цифровые технологии. С их помощью обеспечивается более эффективное управление предприятием, повышение конкурентоспособности, улучшение качества управленческой деятельности в целом [Цифровая трансформация... 2022]. Одна из сфер потенциального применения современных цифровых технологий — сбор данных и их анализ. Многопрофильное предприятие может использовать системы сбора и анализа данных для таких целей, как:

- определение текущих и прогноз будущих тенденций;
- анализ рынка;
- анализ конкурентов;
- мониторинг операционной и финансовой деятельности.

Современные цифровые технологии могут использоваться с целью улучшения управленческих процессов, их оптимизации, автоматизации рутинных процессов и задач, повышения эффективности коммуникации между разными службами и отделами предприятия.

К числу важнейших направлений использования цифровых технологий относится повышение взаимодействия предприятия с клиентами. Многопрофильное предприятие может пользоваться цифровыми платформами для повышения эффективности продаж, маркетинговых компаний, улучшения опыта взаимодействия с клиентами. Также с помощью цифровых технологий обеспечивается защита данных компании и повышение уровня безопасности.

Многопрофильным предприятиям доступны разные системы безопасности (например, система мониторинга, система контроля доступа, система защиты от утечки данных и хакерских атак).

В целом, цифровые технологии характеризуются большим потенциалом для улучшения качества управления многопрофильным бизнесом. Но для действительно эффективного и продуктивного использования таких технологий предприятие должно иметь необходимые знания и навыки. Кроме того, важна готовность постоянно обновлять и совершенствовать свои системы и процессы. Один из примеров эффективного использования современных цифровых технологий в управлении многопрофильным бизнесом — использование системы управления предпри-

ятием (ERP). С помощью цифровых технологий обеспечивается управление процессами во всех отделах, службах и подразделениях предприятия. ERP-системы позволяют автоматизировать бизнес-процессы — управление производством, управление снабжением и закупками, управление финансами. Благодаря этому сокращаются затраты времени и повышается оперативность принятия решений.

Ещё один пример применения цифровых технологий — анализ больших данных (англ. «Big Data»). С помощью этой технологии обеспечивается сбор, анализ и использование значительных объёмов информации о бизнес-процессах предприятия, конкурентах, потребителях, рынке, что позволяет выявить тенденции, спрогнозировать и определить стратегические направления дальнейшего развития.

Кроме того, использование цифровых технологий возможно в управлении цепочками поставок (англ. «Supply Chain Management»). Благодаря этому обеспечивается оптимизация процессов закупок, распределения и сбыта товара (услуг) внутри предприятия, с поставщиками и партнёрами. Современные цифровые технологии обладают огромным потенциалом в улучшении управления многопрофильным бизнесом. С их помощью организация может добиться улучшения эффективности операций, ускорения процессов принятия управленческих решений, повышения точности управления данными и аналитики, улучшения координации и коммуникации между службами, отделами и подразделениями.

Ключевыми аспектами управления многопрофильным бизнесом в России охватывается следующее:

1. Выработка эффективной стратегии. Менеджмент предприятия разрабатывает стратегию, учитывающую все виды деятельности, обеспечивая надлежащую координацию. Стратегия должна характеризоваться адаптивностью и гибкостью, а также учитывать возможные изменения в конкуренции и рыночных условиях.
2. Эффективное управление всеми видами ресурсов — кадровыми, финансовыми, материальными.
3. Создание унифицированной корпоративной культуры, объединяющей весь персонал организации вокруг общих ценностей

и целей (обучение, повышение квалификации и пр.).

4. Регулярный анализ и мониторинг. Менеджмент должен регулярно осуществлять мониторинг производительности организации и проводить анализ данных для определения того, какие из видов бизнес-деятельности наиболее прибыльны, а какие нуждаются в дополнительном улучшении.
5. Риск-менеджмент. Менеджмент предприятия должен уметь определять риски, управлять ими, принимать меры по защите от рисков.
6. Применение инновационных технологий. При успешном применении информационных систем управления, автоматизированных систем производства и управления логистикой предприятие повышает производительность и эффективность всех видов деятельности.
7. Установление чётких целей и метрик. Менеджмент предприятия должен установить чёткие цели и метрики производительности по каждому из видов деятельности организации. Благодаря этому будут обеспечены возможности оценки производительности каждого отдела (службы) и принятия решений о том, каким образом необходимо перераспределять ресурсы для достижения общей цели организации.

Заключение (Выводы)

В завершение следует отметить, что управление многопрофильным предприятием в России — сложная и многоаспектная задача. Управлять многопрофильным бизнесом может только сильный лидер. Кроме того, необходима гибкая стратегия и эффективное управление ресурса-

ми. При соблюдении менеджерами современных методик управления будет обеспечено повышение эффективности предприятия, обеспечение устойчивости в долгосрочной перспективе, а также улучшение конкурентоспособности. В условиях сложной экономической среды управление устойчивым развитием многопрофильного предприятия характеризуется повышенной сложностью. В связи с частыми изменениями в экономике предприятиям необходимо уметь быстро приспосабливаться к изменениям. Только так можно оставаться конкурентоспособным.

Правительством разработаны разные стратегии, направленные на содействие устойчивому развитию. Руководители предприятий должны знать о таких стратегиях и соблюдать их. Российские потребители всё больше осознают важность устойчивого развития предприятий. Поэтому демонстрация предприятием способности к устойчивому развитию выступает важным фактором привлечения и удержания клиентов.

В целях эффективного управления устойчивым развитием предприятие должно иметь чёткое понимание своих задач и целей в направлении устойчивого развития. Под управлением устойчивым развитием понимается непрерывный процесс, а также готовность к изменению своих планов по мере изменения окружающей среды. Предприятия, предприняв необходимые шаги, могут сыграть важную роль в повышении устойчивости государства.

Таким образом, управление устойчивым развитием многопрофильных предприятий требует комплексного подхода, который учитывает множество факторов и принимает решения на основе комплексного анализа.

Список источников

1. Визгунов 2020 — Визгунов А. Н. К вопросу анализа устойчивых конкурентных преимуществ многопрофильных предприятий. EDN: PVHLUI // Проблемы развития национальной экономики на современном этапе : Материалы Международной научно-практической конференции, Тамбов, 25 ноября 2020 года / Отв. редакторы А. А. Бурмистрова [и др.]. Тамбов : Державинский, 2020. 600 с. С. 466-475.
2. Визгунов 2017 — Визгунов А. Н. Особенности формирования системы процессного управления на многопрофильном предприятии. EDN: YTZUBZ // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления : Материалы XI международной научно-практической конференции, Курск, 25–27 мая 2017 года / Под редакцией Ю. В. Вертаковой. Выпуск 2. Курск : Университетская книга, 2017. 448 с. С. 73–76. SBN: 978-5-00044-407-8.
3. Владыка 2001 — Владыка М. И. Экономический механизм управления многопрофильным предприятием : дисс ... кандидата экономических наук : 08.00.05. 2001. 231 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/ekonomicheskii-mekhanizm-upravleniya-mnogoprofilnym-predpriyatiem> (дата обращения 12.03.2023). Доступ к полному тексту платный.

4. Дудин 2016 — Дудин М. Н. Использование методов анализа и оценки рисков в обеспечении устойчивого развития промышленных предприятий / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, К. Ю. Решетов. EDN: VZYXVF // Экономика и предпринимательство. 2016; 5:37–45. ISSN: 1999-2300.
5. Колобов 2022 — Колобов А. В. Стратегии бизнес единиц многопрофильных промышленных компаний на разных стадиях жизненного цикла. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-4-312-325. EDN: NYKMNN // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022;13(4):312–325. ISSN: 2618-947X. eISSN: 2618-9984.
6. Крюкова 2007 — Крюкова О. А. Совершенствование управления многопрофильными предприятиями агропромышленного комплекса : дисс ... кандидата экономических наук : 08.00.05. 2007. 174 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-upravleniya-mnogoprofilnyimi-predpriyatiyami-agropromyshlennogo-kompleksa> (дата обращения 12.03.2023). Доступ к полному тексту платный.
7. Лабынцев 2014 — Лабынцев Н.Т. Организационные основы консолидации многопрофильных бизнес-структур / Н. Т. Лабынцев, Е. Ф. Безценная. EDN: SJMMWV // Фундаментальные исследования. 2014; 8-3:683–687. ISSN: 1812-7339.
8. Отчет об устойчивом развитии 2021 — Отчет об устойчивом развитии / ПАО «Мечел», 2021. 73 с. URL: <https://www.mechel.ru/upload/iblock/84b/khhkddfg9q2ud6q81ekvijfa1rhf46j4.pdf> (дата обращения 12.03.2023).
9. Пьянков 2022 — Пьянков М. А. Способ отнесения или распределения части затрат для группы многопрофильных предприятий. EDN: YTXRHH // Информационные технологии моделирования и управления. 2022; 128(2):118–124. ISSN: 1813-9744.
10. Трифонов 2021 — Трифонов Ю. В. Конкурентные преимущества многопрофильных предприятий / Ю. В. Трифонов, А. Н. Визгунов. EDN: PZLBQZ // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 19 ноября 2020 года. Нижний Новгород : Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2021. 516 с. С. 104-107. EDN: LQOTJB.
11. Цифровая трансформация... 2022 — Цифровая трансформация регионального пространства в контексте изменения стратегических приоритетов / А. А. Урасова, Л. В. Глезман, С. С. Федосеева [и др.]. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2022. 220 с. ISBN 978-5-94646-665-3. EDN: PWLTJJ.
12. Шевченко 2014 — Шевченко А. А. Управление многопрофильными промышленными предприятиями / А. А. Шевченко, А. В. Хорьков. EDN: TKPGUT // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2014; 4:182–190. ISSN: 2223-1552.
13. Шкарина 2018 — Шкарина Т. Ю. Формирование понятийного аппарата многопрофильных предприятий / Т. Ю. Шкарина, О. В. Мохова. EDN: YODDKK // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018; 1(107):12. eISSN: 1999-4516.

References

1. Vizgunov A. N. K voprosu analiza ustoychivyykh konkurentnykh preimushchestv mnogoprofil'nykh predpriyatiy [On the issue of analysis of sustainable competitive advantages of diversified enterprises]. EDN: PVHLUI. *Problemy razvitiya natsional'noy ekonomiki na sovremennom etape* [Problems of development of the national economy at the present stage] : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Tambov, November 25, 2020. Ed. by A. A. Burmistrova [et al.]. Tambov : Derzhavinsky Publ., 2020. 600 p. Pp. 466-475.
2. Vizgunov A. N. Osobennosti formirovaniya sistemy protsessnogo upravleniya na mnogoprofil'nom predpriyatii [Features of the formation of a process management system at a diversified enterprise]. EDN: YTZUBZ. *Aktual'nyye problemy razvitiya khozyaystvuyushchikh sub'yektov, territoriy i sistem regional'nogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Actual problems of development of business entities, territories and systems of regional and municipal government] : Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference, Kursk, May 25–27, 2017. Edited by Yu. V. Vertakova. Issue 2. Kursk : Universitetskaya kniga Publ., 2017. 448 p. pp. 73–76. SBN: 978-5-00044-407-8.
3. Vladyka M. I. Ekonomicheskii mekhanizm upravleniya mnogoprofil'nykh predpriyatiyem [Economic mechanism for managing a diversified enterprise] : diss ... candidate of economic sciences : 08.00.05. 2001. 231 p. URL: <https://www.dissercat.com/content/ekonomicheskii-mekhanizm-upravleniya-mnogoprofil'nykh-predpriyatiyem> (Accessed 03/12/2023). Access to the full text is paid.
4. Dudin M. N., Lysanikov N. V., Reshetov K. Yu. Ispol'zovaniye metodov analiza i otsenki riskov v obespechenii ustoychivogo razvitiya promyshlennyykh predpriyatiy [The use of risk analysis and assessment methods in ensuring the sustainable development of industrial enterprises].

- EDN: VZYXVF. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2016; 5:37–45. ISSN: 1999-2300.
5. Kolobov A. V. Strategii biznes yedinit's mnogoprofil'nykh promyshlennykh kompaniy na raznykh stadiyakh zhiznennogo tsikla [Strategies for business units of diversified industrial companies at different stages of the life cycle]. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-4-312-325. EDN: NYKMNN. *Strategicheskiye resheniya i risk-menedzhment*. 2022;13(4):312–325. ISSN: 2618-947X. eISSN: 2618-9984.
 6. Kryukova O. A. *Sovershenstvovaniye upravleniya mnogoprofil'nyimi predpriyatiyami agropromyshlennogo kompleksa* [Improving the management of diversified enterprises of the agro-industrial complex] : diss ... candidate of economic sciences: 08.00.05. 2007. 174 p. URL: <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-upravleniya-mnogoprofil'nyimi-predpriyatiyami-agropromyshlennogo-kompleksa> (accessed 03/12/2023). Access to the full text is paid.
 7. Labyntsev N. T. Organizatsionnyye osnovy konsolidatsii mnogoprofil'nykh biznes-struktur [Organizational bases of consolidation of diversified business structures]. By N. T. Labyntsev, E. F. Beztseennaya. EDN: SJMMWV. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2014; 8-3:683–687. ISSN: 1812-7339.
 8. *Otchet ob ustoychivom razvitii* [Sustainability Report]. Mechel PAO, 2021. 73 p. URL: <https://www.mechel.ru/upload/iblock/84b/khhkddfg9q2ud6q81ekvijfa1rhf46j4.pdf> (accessed 03/12/2023).
 9. Pyankov M. A. Sposob otneseniya ili raspredeleniya chasti zatrat dlya gruppy mnogoprofil'nykh predpriyatiy [A method of attributing or distributing part of the costs for a group of diversified enterprises]. EDN: YTXRHH. *Informatsionnyye tekhnologii modelirovaniya i upravleniya*. 2022; 128(2):118–124. ISSN: 1813-9744.
 10. Trifonov Yu. V. Konkurentnyye preimushchestva mnogoprofil'nykh predpriyatiy [Competitive advantages of diversified enterprises]. By Yu. V. Trifonov, A. N. Vizgunov. EDN: PZLBQZ. *Aktual'nyye problemy upravleniya* [Actual problems of management] : a collection of scientific articles based on the results of the 7th All-Russian scientific and practical conference, Nizhny Novgorod, November 19, 2020. Nizhny Novgorod : Lobachevsky University Publ., 2021. 516 p. pp. 104-107. EDN: LQOTJB.
 11. *Tsifrovaya transformatsiya regional'nogo prostranstva v kontekste izmeneniya strategicheskikh prioritetov* [Digital transformation of the regional space in the context of changing strategic priorities]. By A. A. Urasova, L. V. Glezman, S. S. Fedoseeva [et al.]. Ekaterinburg : Institut ekonomiki UrO RAN Publ., 2022. 220 p. ISBN 978-5-94646-665-3. EDN: PWLTJJ.
 12. Shevchenko A. A. Upravleniye mnogoprofil'nyimi promyshlennymi predpriyatiyami [Management of diversified industrial enterprises]. By A. A. Shevchenko, A. V. Khorkov. EDN: TKPGUT. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2014; 4:182-190. ISSN: 2223-1552.
 13. Shkarina T. Yu. Formation of the conceptual apparatus of diversified enterprises. By T. Yu. Shkarina, O. V. Mokhova. EDN: YODDKK. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*. 2018; 1(107):12. eISSN: 1999-4516.

Информация об авторе:

Остальцев Антон Сергеевич — соискатель, Институт проблем рынка РАН, Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. Author ID(РИНЦ): 583920.

Information about the author:

Ostaltsev Anton S. – degree applicant, Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences, 47 Nakhimovsky prospect, Moscow, 117418, Russia. Author ID(RSCI): 583920.

Статья поступила в редакцию 30.04.2023; одобрена после рецензирования 22.05.2023; принята к публикации 30.06.2023.
The article was submitted 04/30/2023; approved after reviewing 05/22/2023; accepted for publication 06/30/2023.